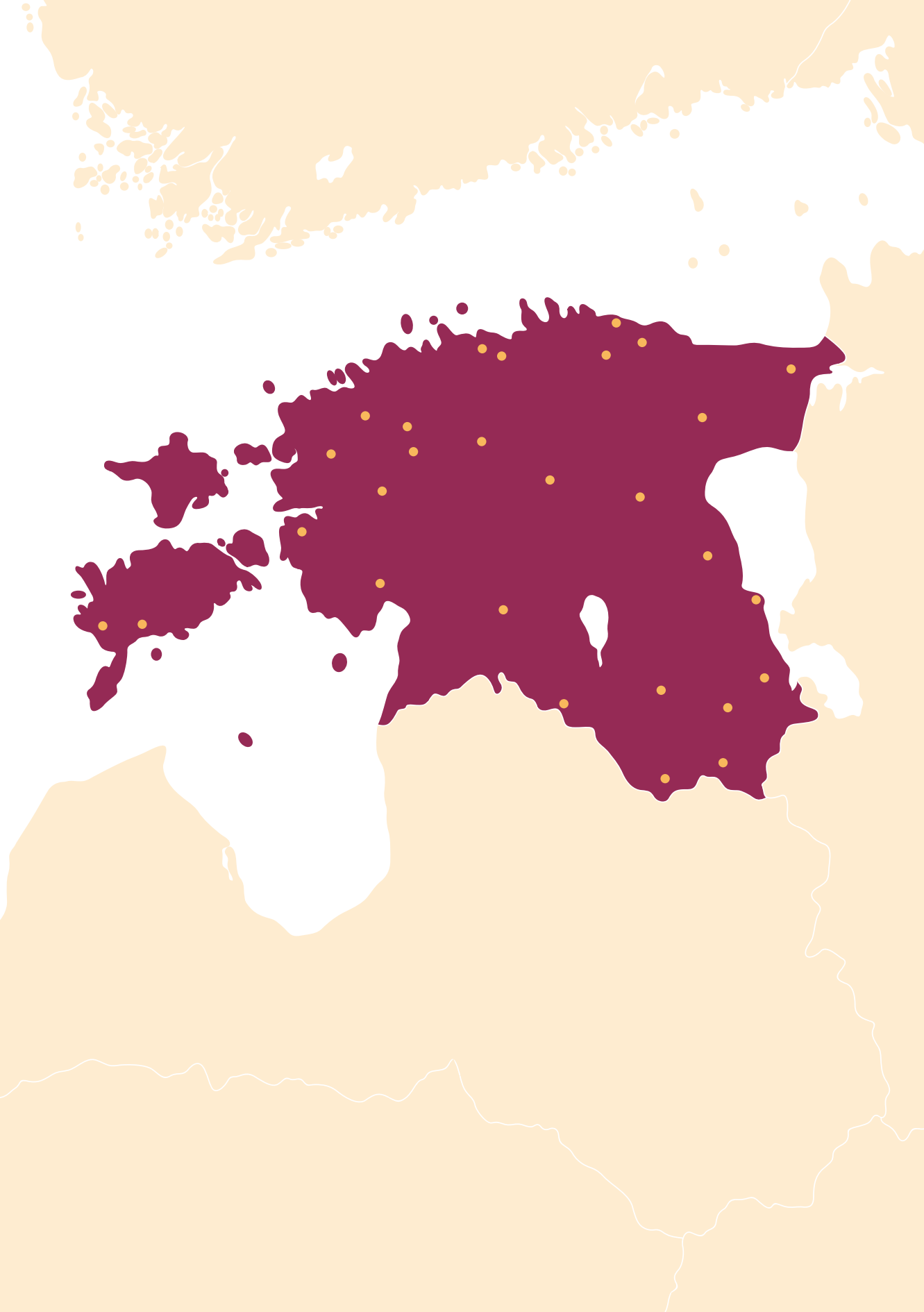


A woman with dark hair in a braid, wearing a white long-sleeved shirt and a light-colored apron, is pouring a thick, white liquid from a metal ladle into a large wooden barrel. She is in a rustic kitchen with a white wall and various kitchen tools hanging on the wall. The background is slightly blurred, showing a blue wall and some wooden structures.

Сирѐ Куусик  
Тийу Ожврил

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ  
СЕЛЬСКОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**



## ПРЕДИСЛОВИЕ



**З**а последние двадцать пять лет сельские регионы Эстонии, интенсивность сельскохозяйственного производства которых выросла в разы, претерпели серьёзные изменения. В такой же пропорции увеличилось число свободных рабочих рук. Часть сельских жителей переселилась в поиске работы в города, часть – за рубеж, однако и у нас можно найти работу и занятие, если только всё продумать основательно. Словосочетание «диверсификация сельской экономики» само по себе не создаёт ни одного рабочего места. Что же делать? Я рекомендую для начала взять белый лист бумаги и записать все работы, услуги, товары и пр., которые могут прийти Вам и Вашим друзьям на ум, и которые могут вообще когда-либо понадобиться человеку. Вы получите список длиной в несколько листов. Теперь вычеркните то, с чем всё уже в порядке, или то, чего слишком много. Я верю, что оставшийся перечень услуг, товаров и работ будет настолько длинным, что из него Вы сможете выбрать то, что Вам нравится или является посильным. И теперь – за работу!

Успехов!

С уважением



МАЙТ КЛААССЕН

*Ректор Эстонского университета естественных наук*



---

Редактор: Сирли Лембер (эстонский язык)

Переводчик: Маарика Варрес, Tõlkide ja Tõlkijate Liidu OÜ (русский язык)

Редактор: Сабина Транкманн, Keeletoimetus OÜ (русский язык)

Оформитель: Кайдо Кянд

Фотографии: Лаури Кулпсоо, Индрек Суи, Ове Майдла, Мадле Тимм, Тармо Хауд, Кайдо Кянд,  
предприниматели, о которых рассказано в учебнике.

Второе исправленное издание 2018

Составление учебника для молдавской целевой группы (проект «Серия учебников для предпринимателей сельских регионов Молдовы», 1-ая тетрадь «Экономика и анализ результатов хозяйственной деятельности», 2-я тетрадь «Диверсификация сельского предпринимательства») финансировалось в 2016-2017 годы из средств на сотрудничество по развитию и гуманитарную помощь Министерства иностранных дел Эстонии, и его издание для эстонской целевой группы - из средств Эстонской Кассы по безработице.

Авторское право: Эстонский университет естественных наук 2018 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

- 6** Пользователю учебника
- 8** Определения используемых в учебнике понятий
- 10** Какие возможности создаёт в сельской местности микро и малый бизнес?
- 11** Какие виды альтернативной экономической деятельности существуют в сельском регионе?
- 18** Какую пользу даёт диверсификация сельского предпринимательства?
- 20** Почему нужно фокусироваться на целевых группах?
- 22** Ресурсы сельского предпринимателя при выборе альтернативных видов экономической деятельности и их комбинировании
- 24** Примеры диверсификации сельской экономики – истории предпринимателей, занимающихся альтернативным бизнесом
- 91** Бизнес-план и финансирование предприятия, занимающегося альтернативным видом деятельности
- 94** Риски предпринимательской деятельности в сфере диверсификации сельской экономики
- 95** Для чего предпринимателю, действующему в сфере альтернативного бизнеса, необходимо сотрудничество?
- 99** Какую пользу даёт сотрудничество с образовательными и научными организациями?



Сирье Куусик



Тийу Охврил

## ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ УЧЕБНИКА

**Д**орогой читатель, перед Вами учебник, посвящённый альтернативным видам предпринимательской деятельности в сельской местности, который изначально был предусмотрен для предпринимателей Молдовы, действующих или начинающих свою деятельность в селе. Учебник составлен в 2017 году с поддержкой Министерства иностранных дел Эстонии. Теперь, год спустя, этот учебник становится доступным также для сельских предпринимателей Эстонии, действующих или планирующих развитие деятельности в селе, благодаря поддержке Эстонской Кассы по безработице.

Авторы постарались отразить в нём знания людей, учёных и практиков нашей маленькой Эстонии о диверсификации сельской экономики и представить выборку примеров практического опыта наших трудолюбивых и инновационных малых предпринимателей, действующих в сельской местности, чутко ощущающих ожидания и потребности своих целевых клиентов. Мы надеемся, что теоретическая часть книги и истории предпринимателей вдохновят многих сельских жителей и учащихся на поиск приемлемых для них сфер деятельности с устойчивым рыночным спросом, в которых они смогут воплотить в жизнь

свои мечты и идеи, а также получить экономическую выгоду.

На развитие сельской жизни и сельского предпринимательства Эстонии оказало влияние несколько очень разных периодов последнего столетия. Несмотря на это в экономике сельского хозяйства сохранился ряд практически не изменившихся ценностей: здоровая местная и экологически чистая пища, традиционные для региона способы производства, техника рукоделия и пр. Одновременно на рынке в настоящее время существуют хорошие возможности для предложения совершенно новых продуктов и услуг. Приятно осознавать, что во всех распространённых в Эстонии областях альтернативного бизнеса есть много успешных сельских предпринимателей, которые сумели найти для своих товаров и услуг клиентов как у себя на родине, так и за рубежом.

За последние 30 лет в структуре рабочих мест сельской местности произошли существенные перемены. Это связано со значительными изменениями в развитии технологий и появлением электронной рабочей среды (в том числе интернет-магазинов). Помимо этого, по сравнению с последующим за восстановле-

нием независимости Эстонии периодом существенно возросло число сельских жителей, которые вместо труда по найму выбирают предпринимательскую деятельность.

Теоретические тексты учебника, разъясняющие аспекты, связанные с диверсификацией сельской экономики, составлены двумя авторами, имеющими в данной области огромный опыт: Тийу Охврил и Сирье Куусик. Магистр делового администрирования (MSc) Тийу Охврил – лектор Эстонского университета естественных наук с продолжительным опытом работы, которая наряду с преподавательской деятельностью в университете консультировала многих сельских предпринимателей в рамках нескольких проектов сельского предпринимательства и курсов обучения. Она также является автором и соавтором многих учебников и учебных материалов. Сирье Куусик, имея диплом бакалавра по международному бизнес-администрированию Эстонской школы бизнеса (Estonian Business School), работает с 1997 года консультантом сельских предпринимателей и инструктором по сельскому туризму. С 2005 года она также является предпринимателем в области устойчивого туризма, действуя в расположенном в северной Эстонии Национальном парке Лахемаа. У Сирье Куусик более чем двадцатилетний опыт по управлению международными проектами по сотрудничеству в сфере сельского предпринимательства (в т.ч. местная пища).

При рассмотрении темы диверсификации сельской экономики авторы задались целью связать теоретическую часть с историями и практическим опытом сельских предпринимателей. Информацию о диверсификации сельской экономики в сконцентрированной форме найти непросто. Поэтому эта книга предусмотрена, в первую очередь, для тех сельских предпринимателей, которые заинтересо-

ны в изменении направления своей деятельности или хотят заняться альтернативными видами предпринимательской деятельности в селе. Одновременно книга может быть полезна также для многих сторон, связанных с данной областью деятельности, – консультантов, преподавателей, работников региональных организаций поддержки и развития, учащихся, государственных служащих и сотрудников местных самоуправлений. Принимая во внимание постоянно глобализирующуюся рыночную среду нашей информационной эры, нынешние сельские предприниматели Эстонии должны обладать большим объемом информации, быть гибкими, готовыми к сотрудничеству и изменениям как в отношениях с клиентами, так и в развитии продукции и маркетинга. Этот учебник является одним из источников получения общего представления и первичной информации в области альтернативных видов экономической деятельности в сельской местности.

Огромное спасибо всем, кто участвовал в издании учебника!

Желаю читателям успехов и смелых начинаний!



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В УЧЕБНИКЕ ПОНЯТИЙ

Сирье Куусик

**Предприниматель** – физическое лицо (ПФЛ/ индивидуальный предприниматель) – физическое лицо, предлагающее от своего имени за плату товары или услуги, для которого продажа товаров или оказание услуг является постоянным видом деятельности. Деятельность ПФЛ регулируется в Эстонии Коммерческим кодексом. Начиная с 01.01.2009, внесение ПФЛ в государственный Коммерческий регистр является обязательным. Отсутствует требование основного капитала. Проще начать деятельность с меньшими затратами, чем при учреждении предприятия, однако, налоговое бремя выше. ПФЛ отвечает по обязательствам всем своим личным имуществом. Бухгалтерский учёт может вестись по кассовому принципу до возникновения оборота, подлежащего обложению налогом.

**Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)** – форма коммерческого объединения, паевой капитал которого разделён на паи. Деятельность регулируется Коммерческим кодексом Эстонии. Участник не несет личной ответственности по обязательствам товарищества с ограниченной ответственностью, товарищество с ограниченной ответственностью несет ответственность за выполнение своих обязательств всем своим имуществом. Паевой капитал составляет не менее 2500 евро. ТОО может учредить одно или несколько лиц, учредителями могут быть как физические, так и юридические лица. Бухгалтерский учёт ведётся по принципу возникновения сделки.

**Целевое учреждение** – это в Эстонии частноправовое юридическое лицо, у которого нет членов, и которое создаётся для управ-

ления имуществом и его использования для достижения установленных в уставе целей. Правоспособность целевого учреждения возникает при внесении регистрационной записи в Регистр некоммерческих объединений и целевых учреждений, и прекращается при погашении записи. Изменение организационно-правовой формы целевых учреждений не допускается. Деятельность целевых учреждений регулируется Законом о целевых учреждениях.

**Некоммерческое объединение (НКО)** – это добровольное объединение лиц, членами которого могут быть физические лица, юридические лица и организации иного типа. Целью некоммерческого объединения или его основной деятельностью не может являться получение прибыли через экономическую деятельность. НКО использует свою прибыль исключительно для достижения установленных в уставе целей. НКО не может распределять прибыль между своими членами. Изменение организационно-правовой формы не допускается.

**Программа LEADER и субсидии – программа поддержки LEADER** – это инициатива Европейской комиссии, которая реализуется в Европейском союзе с 1991 года. В Эстонии как стране-члене ЕС мера LEADER была впервые использована в период с 2007 года по 2013 год в целях поддержки государственной программы развития сельской жизни. В период с 2014 года по 2020 год реализация меры LEADER продолжается через меру поддержки Программы развития сельской жизни Эстонии. Дополнительную информацию можно получить на веб-сайте [www.](http://www.)





agri.ee. Реализация меры LEADER в Эстонии осуществляется через организацию, действующую в виде 26 инициативных групп. Основанием для деятельности группы являются стратегии местного развития, разработанные, по крайней мере, на семь лет. Меры поддержки предпринимательства в сельских районах являются одной частью стратегии инициативной группы. Управление получаемыми из меры LEADER субсидиями осуществляется инициативными группами LEADER (принимают и рассматривают ходатайства) в сотрудничестве с Департаментом сельскохозяйственных регистров и информации ([www.pria.ee](http://www.pria.ee)).

**Целевая группа** - идеальная доля рынка с одинаковыми характеристиками и манерами поведения, которую предприниматель сознательно выделил в качестве целевой клиентуры для своих продуктов и услуг. Целевые рынки необходимо различать с целью реализации маркетинговых мер и развития выгодных отношений с клиентами, в том числе формирования и сохранения постоянной клиентуры. У одного продукта или одной услуги одного предприятия может быть несколько целевых групп, и у разных продуктов и услуг могут быть разные целевые группы.

Исследование рынка выявляет, в какой части совокупного рынка выгодно действовать (в т.ч. ожидания целевых клиентов относительно продукта, аспекты покупательского поведения, размер и потенциал целевого рынка). Исследование рынка, несомненно, должно проводиться при основании предприятия до принятия важных маркетинговых решений, и дополнительное исследование - при выходе на экспортные рынки.

# КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СОЗДАЁТ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ МИКРО И МАЛЫЙ БИЗНЕС?

Сирье Куусик

**М**алые предприниматели сельских регионов, как правило, привержены выбранному месту жительства и области предпринимательства, они являются целеустремлёнными людьми, которые обычно действуют в виде семейного предприятия, особенно в секторе микробизнеса.

Реалия современной сельской жизни – нехватка рабочих мест для наёмных работников. Одна из возможностей получения доходов – заняться предпринимательством. Это требует серьёзного анализа и проведения предварительной работы. Предприниматель должен неизбежно быть способным принять на себя разные важные управленческие роли. На первый взгляд кажется, что по сравнению с работой по найму на его плечи ложится слишком много задач и ответственности. Однако если есть внутренняя готовность и мотивация, предпринимательство создаёт довольно широкие возможности для самореализации и получения средств к существованию.

**К пользе, получаемой от микро и малого бизнеса в сельской местности, можно отнести:**

» **возможность проживания в сельской местности:** спокойная и многообразная природная среда, приватность, как прави-

ло, возможность использования довольно большого земельного участка, высокая безопасность для семей с детьми и пр.;

» **возможность свободной самореализации:** можно реализовать собственные увлечения и увлечения членов своей семьи через предпринимательскую деятельность, широкий круг сфер деятельности для выбора бизнес-идеи (традиционное сельское хозяйство, альтернативный бизнес: переработка сырья с целью повышения извлекаемой из него ценности, несельскохозяйственные продукты и услуги);

» **рабочие места для семьи и жителей своего сельского региона:** возможность создания рабочих мест для себя и членов своей семьи в приемлемой форме и объёме, а также рабочих мест для жителей региона;

» **более хорошие изделия и услуги в регионе:** более высокое качество жизни посредством предложения многообразных местных изделий и услуг (напр., места питания, малые магазины, пищевое сырьё), другие бытовые услуги, услуги досуга и пр.;

» **вклад в налоговую базу (местное самоуправление, государство):** уплата сельским предпринимателем различных налогов поддерживает создание лучших возможностей для жизни в сельском регионе как сегодня, так и в будущем.

Есть, несомненно, и другие положительные стороны, создаваемые малым предпринимательством. Но, в первую очередь, – это возможность проживания в сельском регионе и обеспечения своего экономического благосостояния самостоятельно, без посторонней помощи.



# КАКИЕ ВИДЫ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ В СЕЛЬСКОМ РЕГИОНЕ?

Сирье Куусик

**В**о всём мире жители сельских регионов хотят иметь максимально чёткие, реалистичные и логические перспективы будущего обеспечения своего материального благосостояния. Сегодня реалией сельской жизни является то, что количество традиционных рабочих мест в сельском хозяйстве резко сокращается, и многие сельские жители должны искать новые возможности для обеспечения собственного благосостояния. Причины возникновения такой ситуации несколько, однако, свою роль сыграли постоянно расширяющаяся механизация рабочих процессов, изменение рыночного спроса и, особенно, изменение окупаемости производственных сфер.

В последние десятилетия традиционного сельского хозяйства оказалось в Эстонии недостаточно для того, чтобы предложить рабочие места и возможности ведения бизнеса для большого количества сельского населения. Однако это не означает того, что новые поколения вовсе не заинтересованы в сельскохозяйственном предпринимательстве. Но наряду с традиционным сельским хозяйством следует всё-таки взвесить альтернативные возможности. Сельское хозяйство как производитель сырья будет всегда существовать в традиционной форме, имея при этом ограниченные возможности.

Сельские предприятия были вынуждены после восстановления независимости Эстонии начать всё с нуля. Соответствующее рыночной экономике законодательство разрабатывалось в то же время, когда сельские жители, получившие обратно земельные участки и дома, стали вести поиск, в частности, коммерческих возможностей для целесообразного и устойчивого использования своего имущества в сельской местности. Государственные субсидии и добавившиеся позже субсидии

развития сельской жизни Европейского союза также способствовали диверсификации сельской экономики за счёт создания и развития альтернативных видов экономической деятельности.

Существовавшая в сельских регионах предпринимательская среда и новые рыночные возможности стали в Эстонии исходной точкой для реализации большого количества альтернативных бизнес-идей в сельской экономике. Внедрение нового всегда сопровождается большим объёмом неопределённости, однако, такие вызовы могут оказаться для предпринимателя интересными и вдохновить на развитие своего уникального бизнеса. Роль первопроходца на рынке в какой-либо области всегда связана с повышенным вниманием и способствует развитию маркетинговой деятельности.

**АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – ЭТО ПРОИЗВОДСТВО НЕТРАДИЦИОННОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЫРЬЯ, ПЕРЕРАБОТКА ЛЮБОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЫРЬЯ В ПРОДУКТ С ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ; ОБЛАСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, СВЯЗАННАЯ С СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТЬЮ И ЕЁ СРЕДСТВАМИ/РЕСУРСАМИ ИЛИ ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ В СЕЛЬСКОМ РЕГИОНЕ (ПРОДУКТЫ ИЛИ УСЛУГИ), ПОЗВОЛЯЮЩАЯ СЕЛЬСКОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ПОЛУЧАТЬ СРЕДСТВА К СУЩЕСТВОВАНИЮ.**

Альтернативная экономическая деятельность может служить единственным источником дохода или дополнять традиционные виды сельскохозяйственной деятельности. Так, например, производитель сырого молока может стать собственником небольшого молочного комбината. При наличии желания и способностей предприниматель может заниматься несколькими видами альтернативной деятельности одновременно. Дополнительно

ным и комбинированным источником доходов для предпринимателя могут быть также трудовые доходы, особенно, если предпринимательская деятельность носит сезонный характер.

Слово «альтернативный» может создать впечатление, будто речь идёт о какой-то новой области экономической деятельности. Но в действительности предприниматели возвращаются к популярным когда-то на селе, но забытым в определённый момент сферам деятельности. Используемые в альтернативных видах экономической деятельности технологии и методы труда тоже могли когда-то раньше быть довольно распространёнными. В качестве новой идеи предпринимательства распространено, в частности, использование известных в частной жизни технологий.

Приведённая ниже таблица поможет Вам сориентироваться в возможностях альтернативных видов экономической деятельности и выбрать подходящую бизнес-идею. В таблице представлены основные области альтернативного бизнеса, а также указан список сфер деятельности, среди которых можно при желании начать поиск приемлемого для себя решения. При этом всегда существует возможность придумать нечто новое, заняться чем-то поистине уникальным, особенным или присущим только для Молдовы. Ваш выбор может быть основан на особенности места расположения или на имеющемся в Вашем распоряжении уникальном ресурсе.

Как найти подходящую для себя и совпадающую с возможностями сферу деятельности – это вопрос, для ответа на который необходимо тщательно взвесить существующие возможности и оценить сферу деятельности. Для микропредприятий крайне важно, чтобы выбранная бизнес-идея совпадала с интересами предпринимателя, его знаниями, опытом и возможностями.

Ниже представлен обзор альтернативных видов экономической деятельности.

## **ПРОИЗВОДСТВО НЕТРАДИЦИОННОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЫРЬЯ**

Сегодня в каждом государстве существуют такие альтернативные культуры и виды животных, которых раньше в этой стране не было, но в какой-то момент кто-то решил поэкспериментировать. Вскоре его примеру последовали другие, создавая, таким образом, новые возможности, обогащающие сельскую жизнь. В Эстонии к таким новым сферам относятся, например, выращивание сельскохозяйственной конопли, винограда (в т.ч. как в парнике, так и в открытом грунте), а также разведение эму, альпаки и страусов.

## **ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ С ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ**

В разных государствах существует разный законодательный подход. В Эстонии, например, есть сферы, в которых законодательство, связанное с маломасштабной переработкой, было создано/дополнено и внедрено только после возникновения этой сферы предпринимательской деятельности. К таким примерам можно отнести основание в последние годы маломасштабных виноделен и пивоварен. Если в силу законодательства кажется сложным начать производство продуктов с добавленной стоимостью, то следует через свою зонтичную организацию или научные учреждения наладить коммуникацию с государственными органами. Примеры предпринимателей доказывают, что в таком сотрудничестве можно добиться конструктивных решений.





В Эстонии довольно много примеров малых производителей различного типа сельскохозяйственной продукции и иного сырья, занимающихся поиском получения дополнительных доходов. В данном случае одним из вариантов может стать переработка сырья собственного производства в продукцию с добавленной стоимостью вместо наращивания объемов производства сырья. Из историй предпринимателей, представленных в данной книге, следует, что каждый предприниматель в состоянии найти своё уникальное решение также в части размера предприятия. Нет однозначного примера относительно размера предприятия, каждый должен найти приемлемое для себя решение. В реальной жизни успешным и удовлетворяющим потребности предпринимателя может оказаться альтернативное предприятие, основанное с целью получения дополнительного дохода.

***При планировании продукции с добавленной стоимостью важно помнить, что:***

✳️ основательный анализ рынка поможет избежать дальнейших сбоев в продаже и маркетинге;

✳️ инвестиции в упаковку продукции, соответствующую требованиям современного рынка, и др. средства поддержки маркетинга являются необходимыми, и непременно окупят себя. Во взаимодействии с другими участниками рынка эти затраты можно минимизировать (напр., участие в кластерах);

✳️ сотрудничество с маркетинговыми организациями поможет повысить профессиональность и значительно сэкономить на мар-

кетинговых расходах (напр., продажа под товарным знаком маркетинговой организации, в т.ч. на экспорт);

✳️ регистрация товарного знака в Патентном департаменте способствует предотвращению связанной с продуктом недобросовестной конкуренции и нанесению предпринимателю иного ущерба при выходе на рынок.

## **НЕБОЛЬШОЙ МЕСТНЫЙ МАГАЗИН**

Содержание небольшого местного магазина в сельском регионе обходится, как правило, значительно дороже, чем любого большого магазина в крупном населённом пункте или магазина, входящего в торговую сеть, которая имеет единую систему управления и снабжения. Владельцами таких небольших магазинов являются обычно жители этого региона, на которых вместе с содержанием магазина возлагается высокая социальная ответственность и миссия, связанная с обеспечением для местного населения возможности покупать товары первой необходимости недалеко от места проживания. Несомненно, владелец небольшого магазина должен считаться с сезонным характером бизнеса. В зависимости от места нахождения в деятельности могут возникать значительные (напр., на островах) или незначительные сезонные колебания. Для покупателей небольшой магазин является местом социального общения, особенно в сельской местности. Некоторые клиенты посещают т.н. «наш» магазин, желая сознательно поддержать местную экономику. Большинство небольших магазинов предлагает основные продукты питания, стараясь одновременно найти дополнительные ниши с целью улучшения рентабельности (напр., продажа местной выпечки, рукоделия, организация разных мероприятий и пр.).

***Важные аспекты и возможности небольшого магазина:***

✳️ небольшой магазин должен уметь создавать личные двухсторонние отношения со своими клиентами, и особенно с постоянными клиентами;



\* обслуживание клиентов в небольшом магазине должно происходить «по-домашнему», с персональным подходом, поддерживая двухсторонние отношения;

\* важными носителями информации в небольшом магазине для владельцев являются как клиенты, так и работники, занимающиеся их обслуживанием;

\* у небольшого магазина должна быть своя рыночная атрибутика, делающая его узнаваемым: логотип, девиз, золотые правила обслуживания, стиль и пр.;

\* небольшой магазин должен быть гибким и уметь удивлять своих клиентов постоянным развитием и повышением качества;

\* важную роль играет настроение торгового зала и его оформление, не говоря уже о чистоте, собственном стиле, материалах и выборе цветов при создании интерьера;

\* небольшой магазин начинается для клиента с улицы: какое настроение создаёт магазин у приближающегося клиента (в т.ч. в тёмное время суток), какие условия созданы для парковки, насколько легко случайные автомобилисты или туристы могут его найти;

\* репутация магазина в регионе;

\* отношения со своими поставщиками, особенно наличие местных поставщиков и сотрудничество с ними, а также направленная на клиентов деятельность;

\* план деятельности, ценящий здоровую и местную продукцию (дегустации, тематические дни и пр.).

## **ФЕРМЕРСКИЙ РЫНОК**

Планирование, создание и развитие фермерского рынка – самый сложный вид маркетинговой деятельности, который обычно реализуется в сотрудничестве с группой предпринимателей и другими партнёрами. Фермерский рынок может располагаться стационарно в одном месте либо быть передвижным «на колёсах» (продажа осуществляется из транспортных средств, специально приспособленных для этой цели, в т.ч. при необходимости с прилавков-холодильников). Фермерский рынок предлагает индивидуальным предпринимателям возможность участвовать в совместном прямом маркетинге, в ходе которого участник получает от конечного потребителя прямую обратную связь. Фермерский рынок живёт в целом за счёт поставщиков продукции, это значит, что по каждой важной группе товаров должны быть поставщики, и их должно быть несколько.

### **Для обеспечения успеха фермерского рынка важно, чтобы:**

\* был привлекательный и достаточный ассортимент товаров: только вместе можно в достаточной мере заинтересовать целевую группу;

\* было установлено подходящее для покупателей конкретное время торговли;

\* было постоянное способствование интересу – поддержание интереса: мероприятия, связанные со знаменательными днями народного календаря, посвящённые конкретным продуктам тематические мероприятия, в т.ч. с предложением питания;

\* места продаж были качественными: всегда одинаковый уровень и достаточный ассортимент, торговля до конца объявленного вре-



мени работы рынка, у поставщиков одни и те же торговые места, каждое предложение экспонировано с обеспечением качества, одежда обслуживающего персонала, вспомогательные средства и пр.

В Эстонии в организации продаж по принципу фермерского рынка успешным оказалось некоммерческое объединение «Ээсти ОТТ» (Eesti OTT) ([www.eestiott.ee](http://www.eestiott.ee)), объединяющее региональные сети прямых продаж (непосредственно от производителя к потребителю).

### СЕЛЬСКИЙ ТУРИЗМ

Сельский туризм основан на различных впечатлениях, которых ожидают как частные, так и бизнес-туристы, приезжающие в сельскую местность. Это крайне широкая и многогранная сфера деятельности. В современном урбанизирующемся обществе покупаемыми клиентами впечатлениями являются, в частности, тишина, уединение, голоса и запахи чистой природы. Растёт интерес к посещению национальных парков и других природоохраненных зон. Люди всё больше осознают необходимость защиты природных ценностей. Так, например, вырос спрос на услуги устойчивого туризма, в т.ч. на местную пищу и услуги с элементами природообразования. Также повысился интерес к посещению хуторов с производственными или перерабатывающими предприятиями, устраивающими дегустации и продающими товары собственного производства. Многие новые предприятия, предлагающие размещение и питание, созданы именно вместе с сельскохозяйственными предприятиями. Можно привести примеры винодельных и сыроварных хуторов, хуторов, производящих конопляное масло и другие масла, выращивающих ягоды и пр. Городские гости хотят испытать на себе деревенскую жизнь, насладиться сельскими продуктами, в т.ч. местной пищей.

Сельский туризм – это отрасль с практически неограниченными возможностями для развития новых или необычных услуг в сфере размещения, питания, рукоделия и иных развлекательных и познавательных услуг. Исходя из выбранной целевой группы, необходимо определить тип, уровень комфорта, стиль



услуг и обслуживания. В таблице альтернативных видов экономической деятельности указаны разные сферы деятельности, для которых можно придумать услуги. Перед основанием бизнеса нужно с особой тщательностью проанализировать собственные ресурсы и ресурсы своей семьи: знания, навыки, установки, имеющийся в использовании земельный участок и место нахождения, особенности региона и возможности сотрудничества, собственные средства и возможности получения кредитов и субсидий, возможности найма персонала (сезонные работники) и другие связанные с бизнес-идеей актуальные факторы.

### НЕСЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ БИЗНЕС В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

В сельской местности можно основать также несельскохозяйственное предприятие. В этой области существует множество разных возможностей. Самые распространённые в Эстонии примеры – кузнечное дело, обработка и использование разных горных пород, музеи, швейные мастерские, художественные ателье и пр. Такие предприятия предлагают обычно также туристические услуги (напр., программы посещения предприятия). Одна из альтернатив – основание в сельской местности предприятия, занимающегося удалённым трудом (в том числе, например, бизнес-идеи, основанные на использовании интернета, в частности, блогерство).

Список альтернативного бизнеса никогда не является окончательным, поскольку всегда найдётся где-нибудь предприниматель, который придумает нечто совершенно новое и интересное.

# АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВИДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НЕТРАДИЦИОННОЕ ПРОИЗВОДСТВО		
РАСТЕНИЕВОДСТВО	ЖИВОТНОВОДСТВО	ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Семеноводство</li> <li>» Выращивание пряных и лекарственных трав</li> <li>» Ягодководство Выращивание лесных ягод</li> <li>» Грибоводство</li> <li>» Выращивание декоративных растений, в т.ч. лесной питомник</li> <li>» Выращивание масличных культур Выращивание овощей и салатов</li> <li>» Выращивание кормовых культур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Овцеводство</li> <li>» Козоводство</li> <li>» Кролиководство</li> <li>» Зоопарк домашних животных</li> <li>» Пчеловодство</li> <li>» Коневодство</li> <li>» Рыбоводство</li> <li>» Птицеводство, в т.ч. перепела куры, утки, гуси, страусы, эму, фазаны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Производство молока</li> <li>» Мясное животноводство</li> <li>» Плодоводство и овощеводство</li> <li>» Выращивание пряных и лекарственных трав</li> <li>» Пчеловодство</li> <li>» Выращивание зерновых культур и семян</li> <li>» Ягодководство</li> </ul>
ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ С ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ		
ПЕРЕРАБОТКА ПИЩЕВОГО СЫРЬЯ	ДРУГОЕ МАЛОЕ ПРОИЗВОДСТВО	ПРЯМАЯ ПРОДАЖА
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Малое производство продовольственных продуктов, в т.ч. сыры, ветчины, выпечка, конфеты, медовые продукты, алкогольные напитки, соки, варенья и пр. консервы, пряные смеси, соусы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Любое рукоделие Садоводческая продукция</li> <li>» Плавсредства, в т.ч. лодки Металлическая продукция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Фермерские и сельские магазины</li> <li>» Фермерские рынки</li> </ul>



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ / НЕСЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПЕРЕРАБОТКА ДРЕВЕСИНЫ	ДРУГИЕ ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ	СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ и пр. СРЕДА
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Дрова</li> <li>» Уголь для гриля</li> <li>» Деревянные здания и мебель</li> <li>» Деревянные заборы и ограждения</li> <li>» Прочие мелкие деревянные изделия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Добыча различных горных пород</li> <li>» Добыча лечебной грязи и пр.</li> <li>» Реновация старых зданий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Сохранение ландшафтов</li> <li>» Услуги, знакомящие с природоохранными зонами</li> <li>» Ознакомление с культурным наследием/деревенской жизнью</li> </ul>

## СЕЛЬСКИЙ ТУРИЗМ

УСЛУГИ РАЗМЕЩЕНИЯ	УСЛУГИ ПИТАНИЯ	ПРОЧИЕ РЕКРЕАЦИОННЫЕ УСЛУГИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Отель</li> <li>» Мотель Хостел</li> <li>» Гостевой дом Домашнее размещение (B&amp;B)</li> <li>» Дом отдыха</li> <li>» База отдыха и туристический лагерь</li> <li>» Апартаменты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ресторан</li> <li>» Кафе</li> <li>» Трактир</li> <li>» Питание по предварительному заказу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Услуги активного отдыха</li> <li>» Развлекательные услуги</li> <li>» Различные музеи</li> <li>» Услуги оздоровительного отдыха</li> <li>» Услуги гида и сопровождающего</li> <li>» Услуги по организации семинаров и конференций</li> <li>» Программы «умелые руки» и пр.</li> <li>» Музеи</li> </ul>

**АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОЖЕТ  
СТАТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ НОВЫМ ИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ  
ИСТОЧНИКОМ ДОХОДОВ**

# КАКУЮ ПОЛЬЗУ ДАЁТ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА?

Сирье Куусик

В части сельского предпринимательства государства отличаются друг от друга по природным и климатическим условиям, культурным особенностям, образу сельской жизни и привычкам питания, законодательству, сельскохозяйственной политике и финансовым средствам, в т.ч. доступности субсидий. Одновременно сельских предпринимателей всех стран объединяют одинаковые цели – получить посредством сельского предпринимательства возможность для проживания в сельской местности, зарабатывать средства, достаточные для развития предприятия и обеспечения собственного благосостояния, а также благосостояния своей семьи.

Опыт европейских государств за последние двадцать лет показывает, что наряду с традиционным сельским хозяйством предприниматели всё чаще осваивают новые альтернативные виды экономической деятельности. Производство распространённого сельскохозяйственного сырья пополняется новыми культурами, многообразная продукция с добавленной стоимостью производится на базе

большого количества разнообразного сырья. И, таким образом, даже в расположенной на севере Эстонии можно найти неожиданные на первый взгляд продукты: маковые изделия, конопляное печенье и конопляные масла, нишевые виды сыров, чипсы из ягод, свеклы и квашеной капусты, сахарную кукурузу, можжевеловый сироп, медовые продукты со вкусом ягод, смеси пряных трав и пр. Все они нашли свои целевые рынки, и многие новые продукты после поступления на отечественный рынок находят выход также на зарубежные рынки.

Альтернативный бизнес диверсифицирует экономику, позволяя сельскому предпринимательству расти и развиваться. Он предлагает отличающиеся друг от друга и имеющие, как правило, более высокую добавленную стоимость продукты, ассортимент которых включает как традиционные, так и экологически чистые изделия. На селе стал быстро развиваться сектор обслуживания, особенно сельский туризм. Распространилась практика, согласно которой один предприниматель выбирает несколько сфер деятельности и комбинирует обычно предпринимательскую деятельность с работой по найму (особенно в случае производства продукции с высокой сезонностью и оказания услуг).

Диверсификация предпринимательства распространена во многих странах, поскольку даёт сельскому предпринимателю большую пользу. Всё чаще молодёжь из сельской местности возвращается после завершения обучения в село, на семейные хутора и продолжает работу предыдущих поколений.



**В диверсификации сельской экономики можно рассматривать в качестве возможностей:**

» **навыки и знания:** можно использовать различные характерные для сельской жизни старые и новые навыки и знания;

» **способность к адаптации:** в быстро меняющейся рыночной ситуации лучше всего способны адаптироваться и внедрять в свой бизнес изменения в сжатые сроки именно микро- и малые предприятия, предлагающие разнообразную продукцию и услуги;

» **сознательное управление рисками:** комбинирование продукции и услуг разных сфер деятельности способствует, как правило, снижению предпринимательских рисков. В случае возникновения проблем с одним видом продукции или услуг (напр., из-за засухи или болезни) можно направить усилия на развитие другого вида деятельности. Несельскохозяйственные виды деятельности помогают сбалансировать сельскохозяйственную деятельность;

» **комбинирование доходов:** комбинируя несколько видов деятельности можно сбалансировать свой бизнес: в разные периоды года нагрузка от видов деятельности может быть разной. Важным фактором снижения рисков, поддерживающим или дополняющим предпринимательство, может быть работа по найму. Альтернативные виды деятельности могут также полностью заменить существовавшие раньше источники доходов.

В качестве непосредственной выгоды можно рассматривать рабочие места, создаваемые и сохраняемые посредством диверсификации сельской экономики. Во многих случаях мы имеем дело с семейными предприятиями, которые способны создать необходимое для членов семьи количество рабочих мест. Более крупные предприятия в состоянии предложить работу также другим жителям региона.

Предприятия, занимающиеся альтернативными видами деятельности, создают в сельской местности новый комплекс продуктов и услуг. И несмотря на то, что услуги и продукты, пред-

лагаемые сельскими предпринимателями, могут быть предусмотрены, в первую очередь, для другой целевой группы, они, как правило, доступны также для жителей и организаций своего региона. Так в результате диверсификации сельской экономики на селе возникают дополнительное сырьё, продукты и услуги с добавленной стоимостью, которые употребляются также местными жителями. В качестве наиболее распространённых примеров в данной связи можно упомянуть продукты растениеводства, различные пищевые продукты с добавленной стоимостью, ремесленные изделия и услуги в области сельского туризма.

Альтернативный бизнес в сельской местности пригоден для тех, кому приемлем умеренный риск, кто хочет, постепенно развиваясь, найти свой уникальный вид бизнеса и реализовать себя.



# ПОЧЕМУ НУЖНО ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ЦЕЛЕВЫХ ГРУППАХ?

Сирье Куусик

**Б**удучи предпринимателем, важно всегда исходить из потребностей и ожиданий сознательно выбранных целевых клиентов, то есть всё начинается со спроса и основывается на спросе. Ему подчиняется вся деятельность предприятия. И несмотря на то, что для каждого сельского предпринимателя крайне важно реализовать себя в выбранной отрасли и максимально использовать существующие ресурсы, цели предпринимателя и его деятельность должны исходить, в первую очередь, из его целевого рынка - целевой группы (целевых групп).

Почему нужен такой подход?

**1. Те целевые группы с определённым покупательским потенциалом (одинаковые целевые клиенты), которым предприниматель решил после анализа рынка адресовать свою продукцию и услуги, имеют для бизнеса самое широкое значение и оказывают на него долговременное влияние.** Сфоку-

сированность на потребностях и ожиданиях целевых групп помогает предпринимателю лучше всего достигать цели, контролировать свой бизнес и снижать связанные с ним риски. Фокусирование на других аспектах, в первую очередь, на своих навыках и знаниях, а также существующих материальных ресурсах не всегда совпадает с ожиданиями целевых клиентов и может быть сопряжено с опасностью неполучения необходимых доходов от продаж. Пример: продолжительный опыт работы дояркой и наличие пахотных земель, подходящих для пастбищ и производства кормов, не гарантируют сами по себе при основании предприятия хорошего надоя в долгосрочной перспективе. Спрос на сырое молоко и молочные продукты определяется покупательским поведением и покупательским потенциалом целевых групп, покупающих молоко.

**2. Изменение потребностей потребителей и покупательского поведения.** В Эстонии в последние годы были успешно внедрены многие инновационные бизнес-идеи в области сельского предпринимательства, основанные на целевых группах, у которых уже раньше появились новые потребности. К таким примерам относятся специфические диеты конечных потребителей: веганство, пища, не содержащая глютена и лактозы, а также сыроедение. Ещё более яркую бизнес-идею можно получить, если добавить к сказанному выше принцип экологически чистых услуг и органического производства, аспекты охраны окружающей среды и здорового образа жизни. Эти принципы и аспекты поведения потребителей демонстрируют динамику роста во всём мире. Предприниматель, который замечает в числе первых потребность в новых продуктах или услугах, может получить значительное конкурентное преимущество - возможность быть в какой-либо категории продуктов или



услуг первым на рынке. Выход на рынок первым привлекает, в свою очередь, больше внимания и поддерживает столь необходимое на начальной стадии развития информирование целевых групп. Наряду с этим новая бизнес-идея может стать в результате общения с клиентами толчком для создания ещё более новых изделий и услуг, имеющих на рынке достаточный спрос и потенциал продаж. Такой выход на рынок содержит риски, но позволяет быстрее завоевать внимание, при этом могут использоваться также дополнительные аргументы. Пример из Эстонии: различные предприятия, предлагающие органические продукты (кафе, питание на хуторе по предварительному заказу и пр.), производство кулинарных изделий из органических продуктов для целевых групп, придерживающихся разных диет, производство куриных, перепелиных и пр. яиц с экологическим и свободным содержанием птиц.

## РЕЗЮМЕ

Предприниматель, действующий в области альтернативного бизнеса, должен постоянно наблюдать за событиями, происходящими в маркетинговой среде, за покупательским поведением своих целевых групп, а также за тенденциями в потребительском поведении на различных рынках. Это позволит при желании внедрять новые бизнес-идеи, основанные на тенденциях потребительского поведения, имеющих потенциал роста, или продолжать усовершенствование уже имеющих изделия и услуг. В 2016 году одними из самых распространённых тенденций в мире стали популяризация здорового образа жизни, поддержание деятельности в области сохранения экологии, употребление в пищу как можно больше чистых натуральных продуктов, характерных для конкретного региона (как местные потребители, так и прибывающие в регион туристы). Это создаёт важные предпосылки для предложения экологически чистых продуктов и услуг как на отечественном, так и зарубежных рынках. Наряду с этим процедуры основания и начала деятельности микро или малых предприятий являются простыми и гибкими, предприятие можно легко изменить и обеспечить посредством этого более высокую конкурентоспособность.





# РЕСУРСЫ СЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПРИ ВЫБОРЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ КОМБИНИРОВАНИИ

Сирье Куусик

**У** каждого сельского предпринимателя – своя предыстория и свои причины выбора этого пути. Основной причиной может стать план продолжения дела своих родителей или желание, а может даже потребность вместо работы по найму попробовать себя в предпринимательской деятельности на селе. Предпринимательской деятельностью может заниматься как сельский житель, так и городской, впервые переехавший в село.

История каждого предпринимателя уникальна, но все предприниматели должны, в первую очередь, оценить свою готовность заниматься бизнесом. Именно это и есть первая точка соприкосновения с анализом ресурсов предпринимателя, поскольку он сам также должен рассматриваться как важный ресурс. Его умения, знания, мотивация, способность и отношение – это важный входной ресурс

для предприятия. Способность найти реализуемую бизнес-идею – это первое испытание ресурса собственника/руководителя. Помимо этого, необходимо тщательно проанализировать также другие привлекаемые ресурсы.

Говорят, что для хорошей бизнес-идеи всегда найдутся необходимые ресурсы. Поэтому есть немало примеров пополнения будущим предпринимателем своих знаний и навыков в области рассматриваемой бизнес-идеи. В процессе этого, как правило, выясняется, какие дополнительные знания или навыки он сам должен ещё приобрести, и какие навыки или знания и другие ресурсы он должен привлечь со стороны. Потребность в ресурсах сельского предпринимателя зависит во многом от вида деятельности. Недостающие ресурсы можно также закупить у субпоставщиков, арендовать или приобрести иным способом.

Ресурсы – это маркетинговый базис предпринимателя, на котором строится основанное на бизнес-идее предложение. При продаже услуг или продукции методом прямого маркетинга важную роль играет вклад самого предпринимателя как поставщика услуг и представителя изделий и услуг.

Ниже приведён выборочный список ресурсов, необходимых для предприятия, действующего в области альтернативного бизнеса в сельской местности, и их различных возможных аспектов.

**Место нахождения:** соответствие бизнес-идее, живописный природный ландшафт, близость к клиентуре или другим используемым ею услугам (напр., туристический ре-





гион), достаточное количество подходящей земли сельскохозяйственного назначения в собственности или в аренде, пригодное для построек и сооружений место нахождения, близость других ресурсов и материалов, условия окружающей среды, изолированность и пр.

**Здания:** в т.ч. сооружения (напр., каменная ограда, место отдыха с навесом или гриль-домик, коптильная печь), адаптация или реновация существующих зданий, возможность возведения новых зданий, сознательно выбранный стиль при строительстве и оформлении, наличие условий или ограничений, связанных с охраной памятников старины или охранными зонами, и пр.

**Человеческий ресурс:** руководители, работники-переработчики, персонал по продажам и маркетингу, надлежащая квалификация, возможности дополнительного обучения, опытный обслуживающий персонал, компетентность в предметной области или профессиональная компетентность и пр.

**Финансы:** собственные (сбережения, прочие поступления) и заёмный капитал (кредиты, субсидии, стипендии и пр.).

**Прочие средства:** производственное оборудование, вспомогательные средства, транспортные средства, мебель, торговая палатка, лодка, каноз и пр.

**Природные ресурсы в месте нахождения:** ландшафт, водоёмы, природоохранные зоны, питьевая вода, природные

строительные материалы (напр., камень, древесина) и пр.

Если рассматривать сельскохозяйственное производство, то должны иметься или быть созданы подходящие для выращиваемой культуры условия произрастания, достаточный размер земельного угодья, подходящие вспомогательные помещения, компетентность в области выращивания и продаж и пр.

При оказании услуг сельского туризма крайне важными являются человеческие ресурсы, в т.ч. обслуживающий персонал, особенности места нахождения, красивая природа, тишина и приватность, расположение в зоне влияния туристического региона, близость к столице и другим центрам, возможности активного отдыха, возможности получения впечатлений в близлежащем регионе, близость услуг, существенных для других целевых групп (напр., места питания) и пр.

При производстве продукции с добавленной стоимостью важное значение имеют владение различными технологиями, доступность необходимого сырья, умение выбрать целесообразную и подходящую для целей реализации упаковку, технические предпосылки, навыки в области личных продаж, маркетинговые навыки, способность развивать товарные знаки, дополнительные услуги, поддерживающие продажи и пр.

Для предпринимателей, действующих в сфере альтернативного бизнеса, навыки по привлечению необходимых ресурсов играют первостепенную роль. В силу жёсткости рыночной конкуренции нужно с поддержкой ресурсов обеспечить надлежащую компетентность в каждой области бизнес-плана, суметь выделиться на фоне конкурентов и добиться в продажах надлежащего успеха, способствующего достижению поставленных целей. Наряду с ресурсами предпринимателя следует при необходимости краткосрочно привлекать также внешние ресурсы (напр., ноу-хау научных учреждений или специализированных организаций). Такие внешние стороны могут в дальнейшем стать клиентами предпринимателя или важными партнёрами в области маркетинга.

# ПРИМЕРЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ – ИСТОРИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫМ БИЗНЕСОМ

Сирье Куусик

**П**редставленные в учебнике истории 29 предпринимателей, занимающихся альтернативным бизнесом, записаны мною после посещения их предприятий в период с осени 2016 года по весну 2017 года. Каждая история содержит также краткие интервью с владельцами/руководителями, в которых они подчёркивают один наиболее важный и характерный с точки зрения их предприятия аспект. К моменту издания учебника в конце 2018 года все эти предприятия продолжили своё поступательное развитие. Многие из них сумели менее чем за два года добиться указанных в бизнес-плане значительных целей и найти новые возможности для обеспечения устойчивого развития своего сельского предприятия. Авторы надеются, что представленные истории вдохновят читателей ознакомиться самостоятельно с их дальнейшим развитием.

**Практические примеры альтернативной деятельности выбраны для данного учебника по следующему принципу:**

- » представлены примеры предпринимателей, находящихся на разных этапах развития, занимающихся разными формами предпринимательской деятельности, имеющих разные по размеру предприятия;
- » представлены примеры из многих наиболее распространённых в Эстонии областей альтернативного бизнеса;
- » представлены примеры успешной реализации различных бизнес-идей;
- » представлено несколько успешных примеров различных типов сотрудничества в своём регионе деятельности при закупках сырья, развитии продукции, продаж и маркетинга;
- » при выборе 29 предприятий в качестве примера для данного учебника я исходила из своего продолжительного опыта консультанта и инструктора сельских предпринимателей, а также из обсуждений с соавтором учебника Тийу Охврил;
- » истории предпринимателей собраны со всей Эстонии: западных регионов (в т.ч. островов), северного побережья, центральной части страны, восточных приграничных регионов и южной Эстонии.





**Для предпринимателей, рассказавших представленные истории, характерен ряд общих черт:**

- » хорошее ощущение потребностей рынка, т.е. видение перспективы;
- » невероятное упорство и терпеливость при реализации бизнес-планов;
- » продолжительная, умелая и последовательная деятельность во имя достижения целей;
- » способность в условиях ограниченных финансовых возможностей выйти на зарубежные рынки;
- » умение учиться на своих ошибках и затем эффективно корректировать бизнес-план;
- » умение построить семейное предприятие, соединив личную жизнь и бизнес;
- » умение привлечь заёмный капитал (в т.ч. кредиты и субсидии) и средства самофинансирования;



- » достижение успеха в различных видах сотрудничества, в том числе в области закупок сырья, развития продукции, маркетинга и финансирования, а также взаимодействие на региональном, государственном и международном уровнях;
- » умение попросить совета и помощи у экспертов.

Многим достижениям и положительным результатам этих сельских предпринимателей в значительной мере способствовали различные учебные учреждения, эксперты, региональные и общегосударственные организации развития и отраслевые зонтичные организации. Многие отраслевые организации инициированы, и их деятельность поддерживается сельскими предпринимателями при их активном участии вместе с другими мотивированными партнёрами. Поэтому в достижениях этих сельских предпринимателей важную роль играет умение сотрудничать и быть партнёром для других.





# ЯАНИХАНСО – ПЕРВЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СИДРА В ЭСТОНИИ

[www.jaanihanso.ee](http://www.jaanihanso.ee)

Перед тем, как основать с нуля производство сидра на хуторе, хозяин Алвар работал в инвестиционном банке. Он решил найти новую цель в своей жизни. Производством домашнего вина хозяин занимался уже несколько лет. В результате домашних опытов приготовления яблочного вина получился качественный сидр. Так возникла идея производства и продажи вина широкой целевой группе. Производственной базой стал хутор, купленный семьёй на рубеже последних столетий.

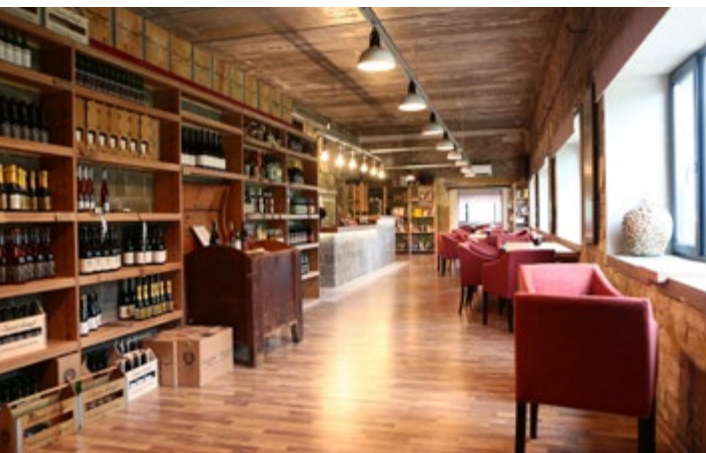
« ПРИ ОСНОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
В ЭСТОНИИ СЛЕДУЕТ СРАЗУ ЗАДУМАТЬСЯ  
ОБ ЭКСПОРТЕ. МЫ ЭКСПОРТИРУЕМ  
СВОЮ ПРОДУКЦИЮ УЖЕ В НЕСКОЛЬКО  
СТРАН, ПОСКОЛЬКУ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА НЕ  
ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ИНАЧЕ ВОЗМОЖНЫМ »

С целью приобретения навыков производства сидра руководитель предприятия и хозяин хутора Алвар закончил соответствующие курсы в Англии, а также вместе с хозяйкой Вероникой прошёл неоплачиваемую производственную практику в одной из местных винодельческих ферм. Нужны были как знания, так и реальные навыки практической работы. Практика позволила ощутить традиционный дух и культуру сидрового производства.

Первая партия сидра была произведена из купленных в деревне яблок осенью 2013 года в расположенном на торце жилого дома гараже. Сок из яблок был выжат во дворе и помещён для дальнейшей выдержки в бочки, хранящиеся в гараже. Позже хуторской подземный подвал был перестроен для нужд второго места для брожения сока. Сидр был готов к следующей весне и получил хорошие отзывы. Затем семья приобрела расположенное недалеко от хутора здание ремонтного цеха, принадлежавшее когда-то прежнему колхозу. Начиная с третьего года деятельности, на фабрике наряду с собственниками работают два наёмных работника.

Фабрика Яанихансо делает основной акцент на напитках, в основе приготовления которых лежит традиционный метод производства игристых вин. Первичное брожение напитка происходит в бочках, затем он переливается в бутылки. После дополнительного брожения с применением тростникового сахара и культурных дрожжей появляются необходимые пузырьки, и вкус напитка доводится до желаемого. В конце удаляется образовавшийся осадок, и бутылки вновь закупориваются пробками. Фабрика Яанихансо предлагает сухой, полусухой и полусладкий сидр. Наряду с основным ассортиментом постоянно проводятся испытания новых продуктов. В 2015 году была произведена партия грушевого сидра, но в силу нехватки сырья повторить этот опыт позже не удалось. В плане – проведение опытных испытаний по производству сухого вина из яблок. Также планируется производство сидрового укуса.

Сидр, как новый товар на рынке Эстонии, привлёк интерес покупателей, что позволило расширить объёмы продаж. Сегодня появились также другие производители сидра, и увеличение объёмов продаж усложнилось. Однако





благодаря развитию экспорта уровень дохода от продаж удалось сохранить. В 2016 году доля экспорта выросла до пятнадцати процентов, но, учитывая небольшой размер эстонского рынка, проценты нужно продолжать наращивать. Достижение результатов в экспорте требует от руководителей больших усилий и огромного объема работы. В 2016 году собственники участвовали в нескольких маркетинговых мероприятиях данной сферы деятельности, проходивших в Европе и Китае. Установление личных контактов и проведение дегустаций способствовало достижению успеха в экспорте сидра.

В 2016 году хутор Яанихансо получил титул производителя экологически чистой продукции. Первым экологически чистым продуктом стал яблочный сок «Liisi kuldrenett» (золотой ренет Лийси). Для экологически чистого производства нужно было найти яблоневый сад, имеющий сертификат производителя экологически чистой продукции. Собственный хуторской яблоневый сад (3800 деревьев) заложен в 2015 году также как экологически чистый сад. В 2017 году территорию яблоневого сада планируется расширить до одного гектара.



В 2016 году сформировался круг бизнес-клиентов, покупающих продукцию в качестве подарка. Бизнес-клиенты стали важной целевой группой. Хозяин Алвар считает культуру бизнес-подарков в Эстонии прочной и жизнеспособной.

В маркетинге было решено сфокусироваться на продвижении желаемой репутации сидровой фабрики посредством средств социальных медиа.

В качестве дополнительной услуги планируется создать помещения для презентаций, приёмов и других мероприятий по заказу. Помещения будут находиться в реконструируемом здании, расположенном рядом с производственным цехом. Также рассматривается вопрос создания постоянно действующего кафе. Самая захватывающая задача и миссия семьи – привлечь гостей на хутор с целью формирования круга друзей продукции Яанихансо посредством предоставления им непосредственных эмоций и повествования своей истории.

#### КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ЭКСПОРТ В ПРОДАЖЕ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ?

**Руководитель предприятия и хозяин хутора Алвар Роосимаа:** «При основании предприятия в Эстонии следует сразу задуматься об экспорте. Мы экспортируем свою продукцию уже в несколько стран, поскольку обеспечение устойчивого развития производства не представляется иначе возможным».



# ОВЦЕВОДЧЕСКИЙ И РЕМЕСЛЕННЫЙ ХУТОР ИИСАКА

[www.iisakatalu.ee](http://www.iisakatalu.ee)

**Х**утор Иисака расположен в северной Эстонии на сложенном из известняка альваре с тонким слоем почвы. На таких покрытых можжевельником альварах практически единственным вариантом животноводства является разведение овец. Предпринимательскую деятельность хутора характеризует продуктивное взаимодействие всех членов семьи, в результате которого на охраняемой территории национального парка Лахемаа с ограничениями хозяйственной деятельности было создано жизнеспособное хозяйство, объединяющее два поколения.

« В 2015 ГОДУ ХОЗЯИН ХУТОРА ВЯЙНО  
ОФИЦИАЛЬНО ПЕРЕДАЛ ХУТОР СЫНУ  
ПРИЙТУ. В ЭТОМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ  
ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ ХУТОРА В ДОЛГОСРОЧНОЙ  
ПЕРСПЕКТИВЕ »

Деятельность на хуторе Иисака началась с разведения десятка овец в форме индивидуального предпринимательства в 1990 году. Предприятие было сознательно создано на базе принадлежавшего прародителям хутора с целью долгосрочного развития коммерческой деятельности. Разведение овец оказалось возможным, благодаря возврату хуторских угодий наследнику собственника земли, которому она принадлежала в годы первой независимости Эстонии. Согласно поставленной цели, предпринимательство должно было обеспечивать семье все средства существования в 100%-ом объёме (хозяин и хозяйка). Основание овцеводческого хозяйства было основным направлением развития устойчивой экономической деятельности. Вспомогательным видом деятельности стало рукоделие.

На хуторе занялись выведением темноголовой породы овец. Одной из областей деятельности стала продажа племенных животных. На хуторе была также освоена переработка мяса, шерсти и овчины. Наряду с овечьей шку-

рой стали производиться вязаные и валяные изделия из овечьей шерсти и дополнительно также тряпичные половики. Все эти изделия ручной работы разработаны с обеспечением высокого качества и предусмотрены для требовательного клиента. При производстве изделий не используются дополнительные синтетические средства. Более пяти лет хутор также принимает туристические группы (как детские, так и взрослые) в форме т.н. программ посещения хутора. Наряду с коротким ознакомительным туром по хутору предлагаются мастер-класс по сухому (игольному) валянию и программа древнего жизненного уклада, поскольку на территории хутора расположены древние каменные могильники и другие объекты старины.

Сын Прийт, переняв хутор от отца, стал в 2015 году полноправным руководителем овцеводческой фермы. Отец продолжает работать рядом с сыном. Хозяйка руководит рукодельной частью бизнеса, и является главным производителем и маркетологом данного производственного направления.

Продукция продаётся круглый год на рукодельных выставках и ярмарках Эстонии, также осуществляется прямая продажа продукции с хутора, принимаются персональные заказы по интернету, телефону или через личные контакты. Большую часть клиентов составляют эстонцы, но особенно летом среди покупателей появляются также иностранцы.







В области маркетинга семья считает важным представление информации о хуторе и продукции на веб-сайте предприятия. Существенная часть направленного на клиентов маркетинга проводится на ярмарках и выставках. Информация распространяется через личное общение, по этому же каналу поступает обратная связь. На протяжении десяти лет хутор является членом единственной к настоящему моменту в Эстонии сети сотрудничества устойчивого туризма семейных хуторов Лахемааского региона. Печатное издание сети служит в качестве одного из инструментов маркетинга ([www.eheadad.ee](http://www.eheadad.ee)).

Хутор Иисака – давний член Ассоциации овцеводов и козоводов Эстонии, он также участвует в общегосударственной селекционной программе. Через членство в указанных организациях семья получает поддержку в решении различных проблем овцеводства. Она также активно участвует в курсах и днях обучения. Зонтичная организация помогает членам наладить коммуникацию с государственными организациями, и семья считает это важной поддержкой. Помимо этого поддерживается сотрудничество с Ассоциацией народного творчества и рукоделия Эстонии. Ассоциация является организацией, предоставляющей информацию, координирующей и организующей проекты и мероприятия по всей Эстонии. Хутор считает важным поддерживать связь с Ассоциацией и участвовать в её деятельности.

#### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СВОИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТЕРРИТОРИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА ЛАХЕМАА?

**Хозяйка Маре Веэрсалу:** «Нас касаются в основном природоохранные ограничения и ограничения на строительные работы. В нашей области можно развиваться также в условиях, имеющих ограничения».



#### КАКОЙ ВЫ ВИДИТЕ ОСНОВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ХУТОРА – РАЗВИТИЕ ПРОДУКЦИИ ОВЦЕВОДСТВА – В 10-ЛЕТНЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**М.В.:** «На пособие для молодого хуторянина ведётся строительство нового овечьего хлева на 200 голов основного стада, запланированное время завершения строительства – осень 2017 года. В части развития продукции мы планируем на базе новой хозяйственной постройки хлева создать скотобойню и подразделение по переработке мяса. В наших планах – производство мяса, колбасы, копчёного мяса и пр. продукции в вакуумных упаковках. В части разведения племенного стада планируем продолжать выведение улучшенных мясных пород животных».

#### ЧТО ГАРАНТИРУЕТ УСТОЙЧИВОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХУТОРА?

**М.В.:** «В 2015 году хозяин хутора Вяйно официально передал хутор сыну Прийту. В этом заключается ключевой фактор обеспечения устойчивого развития хутора в долгосрочной перспективе. (2 lauset esile) Молодой хозяин планирует получать все необходимые средства существования от хозяйственной деятельности хутора. Оба родителя также планируют получать часть доходов от деятельности хутора. Будем продолжать действовать как семейный хутор, извне будут наниматься только сезонные работники».



# МЕЛЬНИЦА-МУЗЕЙ ХЕЛЛЕНУРМЕ

[www.veskimuuseum.ee](http://www.veskimuuseum.ee)

**В** первой половине девяностых годов сегодняшняя хозяйка мельницы Маэ Юске работала в музыкальной школе учительницей сольфеджио. В то время отец Маэ ходатайствовал о возвращении мельничих владений своего деда, которые принадлежали тому во времена первой Эстонской Республики, в том числе хутора в Хелленурме. Владение было возвращено в 1995 году, а отнесившиеся к нему земельные угодья – только в 2002 году.

«**МОЯ ЦЕЛЬ – ПРИВЕСТИ В ПОРЯДОК ПО ВОЗМОЖНОСТИ ВСЕ ПОМЕЩЕНИЯ И НАЙТИ ПРИМЕНЕНИЕ ВСЕМУ КОМПЛЕКСУ**»

Хозяйка переселилась с семьёй на хутор в 1994 году и начала деятельность в качестве предпринимателя-физического лица в 1999 году. В конце 1999 года от Фонда содействия развитию предпринимательства был получен кредит на реновацию гидроэлектростанции. Электростанция была приведена в рабочее состояние в 2002 году, однако, технические проблемы на этом не закончились. В то же время стал повышаться интерес к посещению семейной мельницы как памятника индустриального наследия. Первые туристические группы были приняты в 2001 году. Им была продемонстрирована работа водяной мельницы. Первоначальная программа для туристических групп сформировалась, так сказать, в ходе рабочего процесса. Позже туристические программы постоянно совершенствовались с учётом специфики заинтересованных групп. Мельница-музей Хелленурме работает круглый год, только в очень морозные периоды зимой возникают незначительные простои.

Предлагаемые услуги развивались поэтапно, но главная часть программы – демонстрация действующей водяной мельницы – всегда являлась её гвоздём. С целью развития дополнительных услуг в пристройке водяной мельницы создана экспозиция музея старой утвари, там же предлагаются лепёшки из отрубей и напитки.

В 2011 и 2012 годах предприниматель получил инвестиционную субсидию из средств программы LEADER на создание в музее хлебопекарни. Хлебопекарня была открыта в августе 2013 года к знаменательному дню народного календаря – дню уборки урожая. С открытием хлебопекарни мельница-музей поднялась на качественно новый уровень. Также были улучшены гигиенические условия: вместо прежней уборной с выгребной ямой появились удобные туалеты, расположенные внутри здания. В хлебопекарне оборудовали кухню с хлебопекарной печью и отапливаемый зал для обслуживания групп. Это позволило создать программу по выпечке хлеба и получить дополнительные арендные помещения для организации различных мероприятий, в том числе выставок. В 2014 году была произведена реновация большого зала, расположенного над хлебопекарней, что позволило расширить ассортимент услуг. Появились возможности для предложения услуг по проведению семинаров и питания на базе хлебопекарни.

Деятельность водяной мельницы была полностью восстановлена на собственные средства, позже были получены различные инвестиционные субсидии на развитие мельницы и хлебопекарни. Мельник был нанят на полную ставку с первых лет работы мельницы.



Сегодня мельник работает на частичную ставку в зависимости от потребности. В мельнице состоялось несколько толок, она предлагала работу для трудовых дружин школьников и международных трудовых лагерей. В летний сезон при необходимости привлекаются сезонные работники. Существенную поддержку материальному благосостоянию семьи оказывают трудовые доходы отца семейства Антти, работающего инженером. Хозяин в порядке хобби также помогает в ремонте технического оборудования мельницы.

Целевой группой мельницы-музея стали очень разные группы (по 10-50 человек от детей до пенсионеров). Гости приезжают со всей Эстонии и из-за рубежа.

Каждый год в зависимости от наличия средств и возможностей внедряется один или несколько проектов развития. В ближайшие годы планируется открыть столярную мастерскую. В перспективных планах - приведение в порядок расположенной за мельницей дворовой территории. Весной 2017 года начнутся работы по консервированию руин лесопилы. В долгосрочной перспективе мельница-музей будет продолжать развиваться как семейное предприятие. В планах также создание пары новых рабочих мест.



#### ПОЧЕМУ ВЫ ПРИНЯЛИ НА СЕБЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕПОДЪЁМНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО ПОДДЕРЖИВАТЬ РАБОТУ ЕДИНСТВЕННОЙ В ЭСТОНИИ ВОДЯНОЙ МЕЛЬНИЦЫ?

**Хозяйка мельницы:** «В первую очередь - это миссия по сохранению водяной мельницы, когда-то принадлежавшей нашим прауродителям. В ходе работы сформировалась расширенная миссия - сохранить единственную в Эстонии действующую водяную мельницу».

#### КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СОЗДАСТ ОТКРЫТИЕ СТОЛЯРНОЙ МАСТЕРСКОЙ ПРИ МЕЛЬНИЦЕ?

**М. Ю.:** «Это позволит нанять на работу, по крайней мере, одного постоянного работника, который будет организовывать ремесленные программы, производить деревянные сувениры и ремонтировать деревянные детали мельницы. Для меня как хозяйки мельницы крайне важно, что в результате появления столярной мастерской можно будет привести в порядок ещё несколько сот квадратных метров здания мельницы. Моя цель - привести в порядок по возможности все помещения и найти применение всему комплексу».



# РЕМЕСЛЕННЫЙ ХУТОР НЫГЕСЕ

[www.ramjeepatterns.weebly.com](http://www.ramjeepatterns.weebly.com)

**Р**емесленный хутор Ныгесе – это пример поэтапного развития увлечений хозяйки и хозяина в жизнеспособный ремесленный хутор с самобытной продукцией.

Пирет – сегодняшняя хозяйка хутора лесника, основанного в царское время, закончила профессионально-техническое училище по специальности «швея». Купленный в 1998 году хутор был отремонтирован к 2006 году, и тогда семья переселилась в него жить. В то время хозяйка и её супруг Аллан занимались рукоделiem в порядке увлечения. В 2001 году хозяйка прекратила работу по найму в качестве учителя рукоделия в основной школе Пурди. В 2003 году она закончила Таллиннский университет по специальности «учитель рукоделия и домоводства». В период с 2001 года по 2011 год Пирет работала швейей в расположенной неподалёку швейной мастерской, а позже – менеджером производства. Желая развивать свои знания, хозяйка параллельно с работой приобрела специальность швейного мастера.

## « ДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ ДАЁТ НАМ НОВЫХ КЛИЕНТОВ »

С одобрения друзей и супруга она ушла из швейной мастерской. Пирет зарегистрировала себя в качестве безработной, прошла предпринимательские курсы и подала ходатайство для получения инвестиционного пособия на начало предпринимательской деятельности, предусмотренного для безработных. В качестве следующего шага хозяйка прошла курсы по печати на ткани при Эстонской академии художеств. К осени 2012 года она составила бизнес-план ремесленного хутора и основала товарищество с ограниченной ответственностью. Для основания предприятия использовались семейные сбережения и пособие рынка труда, предусмотренное для начинающих предпринимателей.

Бизнес-идея заключалась в производстве льняной одежды для женщин и мужчин, в основном, по заказу. Основную клиентуру составили частные клиенты и группы народного танца из близлежащих регионов. Развитие продукции осуществлялось хозяйкой в соответствии с её идеями и желаниями клиентов. Изделия производятся, главным образом, по заказу, но продаются также готовые изделия, произведённые на хуторе. Сегодня есть также зарубежные клиенты. В ассортимент изделий добавились текстильные сумки, куклы ручной работы, текстильная живопись, домашний текстиль, мужская и женская одежда, особенно женские платья с расписанными красками узорами. Текстильные изделия продаются также прямо с хутора и на различных мероприятиях. Наряду с прямыми продажами используются услуги фирм, доставляющих заказанные товары по почте. Дополнительные доходы поступают от проведения курсов по печати на ткани для групп из 5-15 человек и от предварительных заказов клиентов.

Работа по найму хозяина хутора Аллана завершилась к концу 2013 года. Возникла потребность заняться также развитием его увлечения по производству мебели. Появились частные клиенты, заинтересованные в по-







купке деревянных игрушек (в т.ч. деревянных пазлов). Основное сырьё – чёрная ольха, благодаря её красивой текстуре, относительно низкой стоимости и хорошей обрабатываемости. В качестве новой группы изделий добавились мебель ручной работы и сувениры из дерева. Деревянные изделия хозяин производит на основании заказов, но продаёт и свои готовые изделия. Помимо этого появились корпоративные клиенты (особенно в числе покупателей сувениров), которые продают деревянные изделия своим клиентам или используют их в качестве подарков. В части продажи деревянных изделий хутор сотрудничает с одним интернет-магазином. К настоящему моменту клиенты появились во всех уголках Эстонии.

Начиная с 2014 года, основным источником дохода семьи является ремесленное предпринимательство.

Сегодня основной источник информации при проведении маркетинговой деятельности – интернет, в т.ч. Facebook и веб-сайт хутора. Важными рекомендателями стали клиенты, купившие изделия.

Семья планирует продолжить свою деятельность в качестве семейного предприятия. Соз-



дания дополнительных рабочих мест не планируется. Усовершенствование продукции продолжается в виде непрерывного процесса, исходя из потребности, разрабатываются новые изделия.

**КАК ВЫДЕЛЯЮТСЯ НА РЫНКЕ ТЕКСТИЛЬНЫЕ И ДЕРЕВЯННЫЕ ИЗДЕЛИЯ РУЧНОЙ РАБОТЫ ВАШЕГО РЕМЕСЛЕННОГО ХУТОРА? ЧТО ДЕЛАЕТ ВАШИ ИЗДЕЛИЯ РУЧНОЙ РАБОТЫ ОСОБЕННЫМИ?**

**Хозяин Аллан Крейтсман:** «Я производжу изделия, которые не продаются в магазинах. Производство новых изделий позволяет развивать себя и предлагать неповторимую ремесленную продукцию». Хозяйка Пирет Крейтсман: «Наши ремесленные изделия делают особенными уникальное творчество их производителей. Особое изделие рождается, исходя из конкретной концепции клиента, а мы как производители добавляем к нему своё творческое видение. Довольный клиент даёт нам новых клиентов».

**КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ СПРОС НА ВАШИ ИЗДЕЛИЯ РУЧНОЙ РАБОТЫ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?**

**Хозяин А.К. и хозяйка П.К.:** «Спрос в области нашей деятельности показывает динамику роста. Нам думается, что спрос на персональные изделия будет расти также в долгосрочной перспективе».





# СВЕЧНАЯ ФАБРИКА «ВИЕРА» (WIERA)

[www.wiera.eu](http://www.wiera.eu)

**С**вечная фабрика «Виера» – это история об умелом развитии бизнес-идеи, основанной на рыночном спросе.

В 2012 году у Мерилин и её гражданского мужа возникло желание переехать в сельскую местность. Подходящий старый хутор Протто был найден в Пыльваском уезде. Целый год длились работы по ремонту хуторского дома и здания амбара, по завершении которых семья переехала на хутор.

« ПОСКОЛЬКУ КАЖДАЯ ОТРАСЛЬ ПОСТАВЛЯЕТ НА РЫНОК МНОГО РАЗНЫХ ПРОДУКТОВ, ТО ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СИЛЬНЫМИ ВО ВСЕХ СВЯЗАННЫХ ОБЛАСТЯХ: ДИЗАЙН И КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, ЛУЧШЕЕ И САМОЕ ПОДХОДЯЩЕЕ СЫРЬЁ, ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ, ДОСТУПНОСТЬ ИЗДЕЛИЙ И ПР. »

Предприятие «Wiera Natural OÜ» (TOO Виера Натурал) было учреждено в 2013 году. При основании предприятия семья ходатайствовала о получении пособия на начало предпринимательской деятельности, предусмотренного для безработных. Бизнес-идея по производству свечей выросла из желания Мерилин заняться изготовлением какого-нибудь женственного и эмоционального изделия, которое позволило бы получать также материальный доход. Производство свечей с деревянным фитилём оказалось первой опробованной семьёй бизнес-идеей, которой она осталась верна. Первые производственные испытания проводились на кухне своего хутора. Все материалы выбрала, и рецепты разработала хозяйка. Бизнес-план был составлен таким образом, чтобы изделия и вся концепция предприятия чётко выделялась на фоне конкурентов. Сознательно был разработан товарный знак «Wiera», который получил название от расположенной вблизи усадьбы Виера. Свечи являются органическими, в них, например, используются деревянные фитили собственного производства.

Клиентуру составили частные лица, ценящие натуральность и скандинавский дизайн свечей, и, в первую очередь, – женщины. Постепенно появились также и корпоративные клиенты, придерживающиеся тех же ценностей. Бизнес-клиенты желают экспонировать свечи на своём предприятии или использовать их в качестве корпоративного подарка. Практически с самого начала у бизнес-клиентов возникла идея заказывать свечи со своим фирменным наименованием или дизайном.

На семейном предприятии всей деятельностью управляет Мерилин: развитие продукции и производство, финансирование, организация бухгалтерского учёта и пр.

В маркетинг сознательно вложено много усилий. Хозяйка сама разрабатывает первоначальный дизайн этикеток, подарочных коробок, наклеек и пр. вспомогательных упаковочных средств. Изделия с товарным знаком «Wiera» объединены в тематические коллекции, которые состоят из отдельных изделий с разными названиями. Дополнительно в случае необходимости при создании дизайна используется посторонняя помощь.

Вся продажа продукции свечной фабрики организована через интернет-магазин. Бизнес-клиентам товар доставляется на основании заказов, поступающих по электронной





почте. Изделия продаются также в магазинах различных торговых сетей и в специализированных магазинах по всей Эстонии. Предприниматель считает очень важным обслуживание клиентов и персональный подход к ним.

Наряду с предпринимателем на полную ставку работают два работника. В долгосрочной перспективе – увеличение производственных объемов и создание жизнеспособной свечной фабрики. Значительный дополнительный доход обеспечивает предпринимательская деятельность супруга Яануса в области энергетики.

Предприятие получило предусмотренную для сельского предпринимательства инвестиционную субсидию на реновацию свечной мастерской как производственного здания.

Наряду с производством свечей дополнительный доход стал поступать от проведения семинаров для групп бизнес-клиентов из 10-15 человек как из Эстонии, так и из-за рубежа. Сегодня доля доходов от семинаров составляет 20% от совокупного объема продаж. По предварительному заказу группы имеют возможность посетить свечную мастерскую и купить свечи. Дополнительно в свечной мастерской можно проводить тематические мероприятия. В планах – продолжение развития объема дополнительных услуг и возможностей.



#### КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ДЛЯ ВАС РАЗРАБОТКА СВОЕГО ТОВАРНОГО ЗНАКА?

**Предприниматель Мерилин Алве:**

«Производитель изделий ручной работы должен разработать свой конкретный товарный знак, который сделает его узнаваемым на фоне конкурентов. Поскольку каждая отрасль поставляет на рынок много разных продуктов, то вы должны быть сильными во всех связанных областях: дизайн и качество продукции, лучшее и самое подходящее сырьё, обслуживание клиентов, доступность изделий и пр.»

#### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОЕЙ СВЕЧНОЙ ФАБРИКИ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**М.А.:** «Место расположения нашей свечной фабрики в периферийном регионе Эстонии не является и не может стать препятствием. Как производитель я не вижу существенных преград в достижении рентабельности. В части дополнительных услуг, в т.ч. туристических мы надеемся получить государственную поддержку в виде маркетинговой субсидии. Также мы считаем важным развивать региональное сотрудничество между связанными предпринимателями».



# ПАСЕКА ТААЛИ

[www.taalimesila.ee](http://www.taalimesila.ee)

**П**асека Таали – пример расположенного в северной Эстонии семейного предприятия, которое, умело используя постоянно меняющуюся маркетинговую среду, реализовало опыт и знания двух поколений в области пчеловодства, и создало хозяйство, предлагающее экологически чистые продукты.

«НАЛИЧИЕ ТОВАРНОГО ЗНАКА ДАЁТ УВЕРЕННОСТЬ В ТОМ, ЧТО В МАРКЕТИНГЕ НЕ ПРИДЁТСЯ СТАЛКИВАТЬСЯ С ВОЗМОЖНЫМИ ПРОБЛЕМАМИ, СОЗДАНЫМИ НЕБЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНЫМИ КОНКУРЕНТАМИ.»

Хозяин Тынис заинтересовался пчеловодством уже в детстве, научившись азам этой науки у отца, работавшим пчеловодом в лесничестве. Находясь в детстве многие годы рядом с отцом, и наблюдая за его работой, Тынис приобрёл навыки разведения пчёл. Тынис перенял пасеку от отца в 1988 году. В 1992 году после приватизации пасеки, на которой отец когда-то работал, было основано семейное предприятие, начавшее деятельность в форме предпринимателя-физического лица. Поначалу было примерно сто ульев. Но тут же возникли серьёзные проблемы со сбытом. В девяностые годы особых мер по их решению не предлагалось. Мёд просто продавался при необходимости по более низкой цене, нежели это было бы разумно. В 1994-2008 годах хозяин параллельно с предпринимательством работал наёмным пчеловодом. На нескольких должностях работала и хозяйка Айли, что обеспечивало семье хорошие доходы.

2000 год был для предприятия переходным периодом с традиционного производства на органическое, и по истечению года предприятие было признано производителем экологически чистой продукции. На курсах обучения, инфо-днях и в учебных поездках был приобретён огромный багаж информации о принципах, требованиях и пользе экологически чи-

стого производства, о маркетинге и развитии продукции на малом предприятии и пр.

Чистый мёд являлся основным продуктом до 2008 года. Тогда форма предпринимательской деятельности была изменена на товарищество с ограниченной ответственностью. В то время появились клиенты, для которых эко-знак стал показателем высокого качества мёда. Предприятие наладило сотрудничество с коммерческим объединением «Eesti Mahe» (Экологически чистые продукты Эстонии) и получило доступ к десяткам точкам продаж по всей Эстонии. В 2008 году хутор приступил к переработке экологически чистого сырья, т.е. натурального мёда, с целью поиска целевых рынков, ценящих многообразный ассортимент продуктов из экологически чистого мёда с добавленной стоимостью. Так в ассортименте появились медовые смеси с лесными ягодами, состоящие из подарочных комплектов с тремя различными добавками из лесных ягод. Помимо этого предприятие производит свечи из пчелиного воска и мазь из еловой смолы.

Диверсификация продукции стала возможной благодаря закупке дополнительного оборудования. С целью усовершенствования производственной технологии, в т.ч. повышения производственной эффективности и снижения потерь сырья, возникающих в ходе произ-







водственного процесса (например, получения забрусного мёда), постоянно исследуется и при необходимости закупается предлагаемое на рынке оборудование. Полученный опыт продемонстрировал, что с помощью современного оборудования можно снизить потери сырья на 10%, обеспечить высокое качество продукции (напр., медовые смеси) и значительно сократить время, затрачиваемое на производство продуктов с добавленной стоимостью. Первоначально оборудование закупалось постепенно на собственные средства. Первой финансовой помощью была стартовая субсидия, полученная из государственной программы поддержки предпринимательства. Затем в 2011 году через региональную организацию развития была получена небольшая субсидия из средств программы LEADER Европейского союза.

Развитие в области маркетинга происходило постепенно в процессе приобретения нового опыта и извлечения из него уроков. Семья считает крайне важным обеспечение более высокого экономического результата через продукцию с добавленной стоимостью. В реализации продуктов с более высокой ценой была получена помощь от ТОО «Лоодусвяги» (Loodusvägi OÜ), занимающегося посредничеством, сбытом и маркетингом эстонских экологически чистых продуктов. В сотрудничестве с этой фирмой были также разработаны красивые этикетки для продукции, а в 2014 году с посредничеством ТОО «Лоодусвяги» был начат экспорт продукции в Великобританию, Шотландию, Финляндию, Германию, Гонконг, Японию и др. страны. Семья верит, что динамика роста рынка экологически чистого мёда будет продолжаться.

В 2016 году у предприятия было 160 ульев. Прибыльность предпринимательской деятельности обеспечивалась исключительно за счёт самостоятельной переработки сырья и повышения извлекаемой из него ценности. Предприятие само разработало товарный знак на основании коммерческого наименования «Таали Месила» (Taali Mesila, эст. пасека Таали). Товарный знак зарегистрирован в 2014 году в Патентном департаменте. Наличие товарного знака даёт уверенность в том, что в маркетинге не придётся сталкиваться с



возможными проблемами, созданными неблагоприятными конкурентами.

### **ПОЧЕМУ ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ ВО ВНЕШНЕМ МАРКЕТИНГЕ/МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?**

**Айли и Тынис Тааль:** «Мы можем направить все силы на производство, не беспокоясь о том, что товар останется не проданным. Посредник создаёт для нас также экспортные возможности, имеющие потенциал роста. Мы считаем данные моменты крайне важными. Например, он представляет нас на ярмарках и маркетинговых мероприятиях, и принимает на себя существенную часть работы по оформлению этикеток и упаковок».

### **ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛА ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИОБРЕТЕНИИ СОЛНЕЧНЫХ ПАНЕЛЕЙ?**

**А.Т. и Т.Т.:** «Я предпринял этот шаг с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Наши иностранные клиенты интересуются, за счёт какой энергии мы производим экологически чистую продукцию. В случае равного по цене предложения клиент может предпочесть экологически чистое предприятие. Одновременно возможность использования электроэнергии с фиксированной ценой повышает в долгосрочной перспективе нашу конкурентоспособность».



**В** 1989 году у семьи возникла идея переехать жить в сельскую местность и заняться предпринимательством. Первые испытания в области растениеводства хозяин Айвар провёл, будучи ещё наёмным работником, когда занимался выращиванием и продажей лекарственных растений в лесхозе Сууре-Яни.

Подходящее место как для жительства, так и предпринимательства было куплено в 1997 году. Сразу началась подготовка к выращиванию растений. Первыми видами растений

« **ДЛЯ НАС КРАЙНЕ ВАЖНО  
СОХРАНЯТЬ ТРАДИЦИЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ЛЕКАРСТВЕННЫХ РАСТЕНИЙ.  
МЫ ХОТИМ ПРЕДОСТАВИТЬ КЛИЕНТАМ  
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ТАКЖЕ ЗДЕСЬ НА НАШЕМ ХУТОРЕ** »

были мята и ползучий тимьян. Продажа продукции началась также в 1997 году после регистрации своего предприятия и товарного знака «Хутор Энергия».

Продукция продавалась аптекам Эстонии. Первоначальный ассортимент был ориентирован на предложение отдельных видов растений. К настоящему моменту разработаны чайные смеси разного назначения для широкого круга покупателей. В незначительном объёме развиваются также побочные продукты: сиропы из лекарственных растений, мази и пр.

В 1998 году предприниматели стали принимать посещающие хутор группы, которым предоставлялась информация о возможностях использования лекарственных растений, а также предлагалось купить хуторскую продукцию. Такие услуги для групп существуют по сей день, программа называется «Путешествие в мир лекарственных растений на хуторе «Энергия»».

В 2005 году три комнаты главного дома хутора были перестроены под нужды домашнего размещения (семь мест). В 2010 году за счёт инвестиционной субсидии, полученной из средств программы LEADER, на берегу живописной реки Навести были построены чайный домик и смотровая вышка. В чайном домике проводятся дегустации различных чаёв, организуются семинары по лекарственным растениям и иные курсы обучения. В 2011 году с целью более углублённого знакомства с целебными растениями предприятие было расширено за счёт эко-спа, в котором предлагаются разнообразные процедуры по уходу за телом и банные процедуры. В этом же году появились домик для семинаров и номер люкс (два места). Вместе с построенным позже кемпингом количество основных мест размещения увеличилось до 30. Домик для семинаров позволяет предлагать услуги полного пансиона на базе местной пищи группам до 40 человек (60 м<sup>2</sup> помещение). Во дворе можно организовать питание даже для очень больших групп.

Расширенный ассортимент услуг позволяет обслуживать гостей с различными потребностями и лучше знакомить их с лекарственными растениями. Чайный домик, смотровая



# Ene<sup>g</sup>ia Talu

вышка, домик для семинаров и эко-спа находится на лоне превосходной природы с видом на протекающую рядом реку Навести.

Деятельность хутора была организована силами семьи за счёт её собственных средств. Поначалу помощь оказывали участвующие в толоках группы. Позже были наняты сезонные работники. Сегодня на хуторе создано четыре рабочих места.

С 2000 года было получено несколько инвестиционных субсидий из фонда поддержки сельского предпринимательства Европейского союза и с целью выполнения требований самофинансирования разных проектов взяты банковские займы.

Сертификат производителя экологически чистой продукции получен в 2000 году. С точки зрения маркетинга для хутора является важной его известность как производителя экологически чистой продукции. В 2016 году хутор «Энергия» стал крупнейшим в Эстонии производителем экологически чистых лекарственных растений. Хутору как поставщику чайных смесей важно быть представленным в различных пунктах продажи по всей Эстонии: аптеках, торговых цепях, эко-магазинах и пр. местах.



**КАКУЮ ИНФОРМАЦИЮ ВЫ УКАЗЫВАЕТЕ НА УПАКОВКАХ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ ИЗ ЛЕКАРСТВЕННЫХ РАСТЕНИЙ?**

**Хозяин Айвар Сийм и хозяйка Тийу Сийм:**

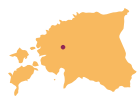
«Важнейшим аспектом, выделяющим нас на фоне конкурентов, является товарный знак и эко-маркировка. Вся информация, указываемая на упаковке, регулируется нормативными актами Европейского союза».

**ЧТО ДЛЯ ВАС ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ ПРИ ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТАМИ?**

**А.С. и Т.С.:** «Для нас крайне важно сохранять традицию использования лекарственных растений. Мы хотим предоставить клиентам индивидуальные рекомендации также здесь на нашем хуторе».

**КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, КАКОЕ МЕСТО С УЧЁТОМ КОНКУРЕНЦИИ БУДЕТ ЗАНИМАТЬ ВАШ ХУТОР В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?**

**А.С. и Т.С.:** «Мы считаем, что наш хутор будет постоянно развиваться и оставаться лучшим производителем экологически чистых лекарственных растений в Эстонии».



# ТУРИСТИЧЕСКИЙ ХУТОР ЛУХТРЕ

[www.luhtre.ee](http://www.luhtre.ee)

**Н**ачало развития сельского туризма на хуторе в 2004 году совпало с началом истории большой любви хозяйки и хозяина (Марье и Кайдо). Хозяин, будучи соседом, показал Марье возможное будущее место жительства в деревне Ныммеотса Раплаского уезда, которое он получил в наследство. Она взяла и переселилась из города в деревню, где в 100-летнем хуторском доме перед её глазами открылась картина, будто в нём остановилась чья-то жизнь.

«**ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ ХОЗЯЕВ С КЛИЕНТАМИ ЯВЛЯЕТСЯ КРАЙНЕ ВАЖНЫМ. НА НЁМ ОСНОВАНА УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ГОСТЕЙ**»

Первая идея была связана с созданием небольшого сельского отеля с десятью номерами. После его основания спрос на услуги хутора стал из года в год расти такими темпами, что к 2016 году появился центр для проведения семинаров, предлагающий группам разнообразные услуги. Достижению популярности в значительной степени способствовало место нахождения – в непосредственной близости от автомагистрали Таллинн – Виа Балтика. На хуторе предлагается комплексное обслуживание: полный пансион, основанный на местной пище, размещение со всеми удобствами (44 спальных места), банные услуги (две бани, бассейн) и услуги по организации различных мероприятий вместе с интересующей группы деятельностью. Поначалу хозяевам помогал один родственник, сегодня на предприятии работает шесть работников на полную ставку, летом добавляется ещё шесть сезонных работников. Связанные с маркетингом и управлением обязанности лежат на плечах хозяев.

За последние два года доход от продаж вырос на 123%, благодаря построенным дополнительно двадцати местам размещения. Это позволяет разместить на хуторе одновременно целый большой автобус гостей.

Целевой группой вначале были индивидуальные туристы и компании, празднующие свадьбы. Позже целевой группой стали группы, проводящие семинары и другие мероприятия. Иностранные гости составляют 10% от совокупного количества гостей.

В части маркетинговой деятельности важную роль играет обзор услуг, представленный на веб-сайте хутора. В небольшом объёме проводится также прямой маркетинг. Главными маркетинговыми каналами стала информация и рекомендации посетивших хутор клиентов, представляемые следующим потенциальным клиентам. Клиенты высоко ценят чистоту помещений хутора, хорошее качество пищи (местное сырьё, своя хуторская пища, принятие во внимание особых потребностей клиента при выборе блюд и пр.), а также персональное обслуживание.

Предприятие было создано полностью за собственные средства, а для дальнейших усовершенствований привлекались банковские кредиты. Предусмотренная для сельского предпринимательства инвестиционная субсидия была получена на реновацию здания и оборудования его внутреннего интерьера.





С целью обеспечения устойчивого развития хозяева планируют усовершенствовать и обновить существующие помещения, а также разработать дополнительные услуги. Но, в первую очередь, планируется сохранить существующий ассортимент услуг и уровень их качества. Одновременно хозяева считают важным добавить акцентные услуги, предлагающие впечатления (например, концертные представления вместе с ужином). В маркетинге таких мероприятий важную роль играет информация, размещаемая в Facebook.

Хозяева планируют продолжить свою деятельность в качестве семейного предприятия. Есть надежда, что дочь Бритта примет на себя в будущем обязанности руководителя туристического хутора.

#### КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ДЛЯ ВАС ЧАСТНЫЙ МУЗЕЙ СВОЕГО ХУТОРА?

**Хозяйка Марье Шмидт:** «В музее нашего хутора собраны предметы, отражающие его историю и жизненный уклад (в совокупности более тысячи предметов), которые помогают получить представление о том, как жили на хуторе 150 лет назад. Наш музей играет



огромную роль в создании самобытности хутора и предложении впечатлений. В музее расположена небольшая комнатка, в которой предлагаются местные ремесленные изделия».

#### ПО КАКОМУ ПРИНЦИПУ ВЫ ПРЕДЛАГАЕТЕ УСЛУГИ ПИТАНИЯ?

**М.Ш.:** «Крайне важным является происхождение сырья. Поскольку у хутора есть свои земельные угодья, то мы сами выращиваем часть фруктов, овощей и пряностей. Натуральное удобрение поступает из своего хлева. Мы также собираем в расположенных рядом лесах грибы и лесные ягоды. Хозяин, увлекающийся охотой, доставляет из леса дичь. Хлеб и выпечка готовятся на кухне нашего хутора. Меню состоит из пищи, приготовленной по разработанным мною рецептам. Мы используем также разные материалы, имеющие эко-маркировку».

#### ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВЫ ХУТОРА САМЫМ ВАЖНЫМ?

**М.Ш.:** «Личное общение хозяев с клиентами является крайне важным. На нём основана удовлетворённость гостей».





# ВИНОДЕЛЬНАЯ ВИЛЛА ВАЛГЕЙЫЕ

[www.veinivilla.ee](http://www.veinivilla.ee)

**В**инодельная вилла Валгейыз – это история о предприимчивой хозяйке Тийу, которая, исходя из своего огромного интереса к винам, основала первое в Эстонии сельское предприятие по производству ягодных вин.

Производство ягодного вина началось в 2014 году во вспомогательной постройке купленной для семьи хутора (старом гараже), расположенного на территории национального парка Лахемаа. Для семьи – это первый опыт экономической деятельности в качестве сельского предпринимателя. Деятельность осуществляется в виде семейного предприятия в форме товарищества с ограниченной ответственностью. Руководителем и главным работником

«**ОСНОВАТЕЛЬНЫЕ И МНОГОСТОРОННИЕ ЗНАНИЯ О РАЗЛИЧНЫХ ВИНАХ И ПРОИЗВОДСТВЕ ЯГОДНЫХ WIN ЯВЛЯЮТСЯ КРАЙНЕ ВАЖНЫМИ В НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**»

является хозяйка Тийу. К работе привлечён также старший сын, который уже приобретает знания в области виноделия и другое необходимое образование. Хозяин участвует в делах хутора по мере возможности, работая параллельно на полную ставку в качестве наёмного работника.

В течение двух первых лет было закуплено всё самое важное производственное оборудование. Серьёзной проблемой при организации деятельности оказался довольно продолжительный производственный процесс, в результате чего после начала производства долго не было готовой к продаже продукции.

Продукция представлена разными ягодными и фруктовыми винами, произведёнными из местного эстонского сырья, а также услугами винного туризма для групп (дегустации, мастер-классы по производству ягодных вин, мастер-классы вместе с дегустацией). Используются

бутылки разной формы и этикетки с символикой хутора. Ценовой класс планируется сохранить на уровне т.н. премиум-класса (продажные цены в 2016 году от 13 до 18 €).

До 2016 года финансирование предприятия осуществлялось полностью за счёт собственных средств. В 2016 году из средств программы LEADER Европейского союза была получена инвестиционная субсидия на закупку основных средств.

Продажами и маркетингом занимается в основном хозяйка. Ягодные вина продаются как в собственном магазине в Таллине, так и туристическим группам прямо с хутора. Также вина продаются ресторанам и специализированным магазинам в Таллине (специальные магазины, продающие рукоделие и местную пищу). В качестве новинки для заказчиков начато производство именных ягодных вин: для туристических фирм и различных организаций в качестве корпоративного подарка.

Местами презентации продукции являются ярмарки (пищевые ярмарки, туристические ярмарки, ежегодные винные ярмарки в Тал-



линне), участие в которых помогает находить клиентов. Важную роль играет прямой маркетинг через личное общение. Посредством веб-сайта передаётся вся первичная информация, в т.ч. о дегустациях и мастер-классах.

Хозяйка считает крайне важным взаимодействие со связанными с областью деятельности ассоциациями и участие в их деятельности. Предприятие является членом Ассоциации виноградарей и виноделов, Ассоциации малых пивоваров, НКО Эстонский сельский туризм, сети семейных хуторов устойчивого туризма Лахемаа (MTÜ KEEL) и Ассоциации соммелее.

Хозяева неуклонно работают над тем, чтобы их продукция стала брендом в своей категории на местном рынке. Все важные рабочие места будут и в будущем оставаться в руках семьи. При необходимости планируется нанимать сезонных работников.

#### ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ В КАЧЕСТВЕ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВО ЯГОДНЫХ ВИН?

**Хозяйка Тийна Куулер:** «До основания винного производства я на протяжении 10 лет производила ягодные вина для себя в порядке хобби. С 2010 года я являюсь собственником предприятия, продающего винные принадлежности. В 2010 году я закончила учёбу в Эстонской частной школе сомелье. Всё это углубило интерес к производству ягодных вин, и поэтому я основала винодельный хутор. Основательные и многосторонние знания о различных винах и производстве ягодных вин являются крайне важными в нашей деятельности».



#### КАКИЕ РИСКИ ПОДСТЕРЕГАЮТ СЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В ЭТОЙ ОТНОСИТЕЛЬНО НОВОЙ ДЛЯ ЭСТОНИИ ОБЛАСТИ, И КАК ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ СНИЗИТЬ ИХ ВЛИЯНИЕ?

**Т.К.:** «В первую очередь, я вижу в качестве риска алкогольную политику государства, в т.ч. повышение акцизов на алкоголь, неожиданные ограничения продаж, установленные государством и пр. Здесь следует стараться действовать, исходя из конкретной ситуации, и адаптироваться к ней. Второй риск – это, несомненно, неурожай сырья, но, поскольку мы используем довольно большое количество разного сырья, то одновременный неурожай всех видов сырья просто невозможен. Один из рисков, связанных с производителем, является недостаточное количество работников, но вовлечение следующего поколения способствует снижению этого риска. Характер вина как изделия не представляет собой большого риска, поскольку вино хранится долго, можно также производить вина с продлённым сроком хранения».



# МАТСИМОКА

[www.matsimoka.ee](http://www.matsimoka.ee)

**М**атсимока – это пример реализации на внутригосударственном рынке хорошо продуманного и умело разработанного товарного знака.

« **ДЛЯ ВЫХОДА НА ЭКСПОРТНЫЕ РЫНКИ НУЖНО ИМЕТЬ ПРИГОДНУЮ ДЛЯ ЭТОГО ПРОДУКЦИЮ С ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ ИЛИ СКОПИРОВАТЬ И ПЕРЕНЕСТИ НАШУ СЕГОДНЯШНЮЮ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА КАКОЙ-ЛИБО ИЗ ЭКСПОРТНЫХ РЫНКОВ. ПО СУТИ, ЭТО БЫЛО БЫ ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО ТОВАРНОГО ЗНАКА ЗА РУБЕЖОМ НА БАЗЕ НАШЕЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА** »

Хозяин Айвар работал с восьмидесятых годов прошлого столетия ветеринаром на свиноводческих фермах. С целью получения дополнительного дохода он занялся копчением свинины в копильной печи на своём домашнем дворе. Товар продавался вначале на рынках Карелии, а позже – на таллиннских рынках. До 2015 года копчёные изделия собственного производства продавались на летних рынках и ярмарках по всей Эстонии. Полученная на ярмарках обратная связь служила важным источником информации о пожеланиях клиентов в части копчёных мясных продуктов. Деятельность продолжалась в одной и той же форме и на одном уровне до 2015 года.

В 2014 году было подано ходатайство на получение инвестиционной субсидии из средств программы LEADER на развитие предпринимательства с целью строительства нового производственного помещения. Вначале субсидию получить не удалось, но в результате составления бизнес-плана возникла новая возможность для основательной оценки бизнес-идеи. Было принято решение вложить сбережения всех членов семьи в поднятие бизнеса традиционного производства мясных продуктов (копчёные продукты) на новый уровень. Производственная единица создана на базе подсобной постройки площадью сто квадратных метров. После повторной подачи ходатайства субсидия из средств программы LEADER была получена. В 2016 году завершилась реновация всего двухэтажного производственного и офисного здания.

Предприятие действует в форме ранее созданного товарищества с ограниченной ответственностью. Бизнес-идея заключается в производстве натуральных копчёных изделий из свинины и говядины традиционным методом. Продукция пакуется в бумажные пакеты с логотипом предприятия.

Производство на новых площадях было запущено исключительно силами членов семьи (3) в дополнение к основной работе по найму. Сегодня на предприятии работает 21 работник. В будущем дополнительные работники будут наниматься, исходя из потребности.

Клиентуру составляют очень разные люди, которым нравится как продукция Матсимока, так и персональное обслуживание в фирменном магазине предприятия. В ассортименте – широкий выбор копчёных изделий. В фирменном магазине, оборудованном особым шкафом со специальным режимом, производится новое изделие – салями. Производству салями член семьи-участник долевой собственности обучался в Италии на мастер-классе. Продукцию хутора можно купить в четырёх фирменных





магазинах, расположенных в Таллинне, Тарту и Раквере. В 2017 году планируется открытие ещё одного фирменного магазина.

Продажей продукции предприниматели занимаются с самого начала основания бизнеса сами. Важным местом тестирования принципов продажи стал открытый в 2015 году в фойе крупного уездного торгового центра первый фирменный магазин. Помимо членов семьи были наняты и обучены два продавца, владеющие также производственными процессами. Все продавцы, подключившиеся к работе позже, прошли на предприятии курс обучения в области продаж.

В 2015 году была разработана атрибутика товарного знака «Матсимока», концепция фирменных магазинов и пр. связанные с предприятием элементы. Важнейшим носителем маркетинговой информации являются общегосударственные СМИ: статьи в журналах и газетах, участие в телевизионных передачах и радиопередачах. Немаловажным источником информации является также Facebook. Поддерживающими маркетинг мерами предприятие считает дегустации и общение с клиентами в процессе продаж.

Дальнейшее развитие бизнеса будет проходить в форме семейного предприятия. Крупных инвестиций за счёт заёмного капитала собственники не планируют.

#### КАК ВЫ ВИДИТЕ РАЗВИТИЕ ПРОДУКЦИИ МАТСИМОКА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**Соучредитель, занимающийся развитием производства, Стен Инно:** «Нужно постоянно придерживаться важнеего принципа, существующего с начала основания предприятия, – традиционного способа производства. Необходимо действовать соответственно потребностями целевых клиентов и исходить из них при обновлении ассортимента продукции. В будущем следует сфокусировать внимание также на новом виде продукции – продаже сырого мяса с высокой добавленной стоимостью».



#### КАКИМИ ЯВЛЯЮТСЯ ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ МАТСИМОКА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**С.И.:** «Первая цель – расширить сеть наших точек продаж, предусмотренных для существующей клиентуры, охватив всю Эстонию. Мы должны сфокусироваться на переработке имеющегося в нашей стране ценного сырья. Для выхода на экспортные рынки нужно иметь пригодную для этого продукцию с высокой добавленной стоимостью или скопировать и перенести нашу сегодняшнюю модель бизнеса на какой-либо из экспортных рынков. По сути, это было бы внедрение нового товарного знака за рубежом на базе нашей модели бизнеса».







# ХУТОР ВЕРХОВОЙ ЕЗДЫ АРМА

[www.armoratsatalu.ee](http://www.armoratsatalu.ee)

**Х**утор верховой езды Арма – это пример того, как из детского увлечения хозяйки вырос с течением лет жизнеспособный хутор верховой езды. На хуторе живёт и действует сообщество три поколения.

Созданию хутора верховой езды способствовало увлечение хозяйки Маре в детстве верховой ездой. Одним из дополнительных толчков при принятии решения о дальнейшей деятельности после переезда семьи обратно в село было подходящее место расположения хутора. Маре закончила обучение по специальности «коневодство», и у неё возникла потребность максимально быстро применить

«**САМЫМИ ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ НАШ СОБСТВЕННЫЙ (ХОЗЯЙКА И ХОЗЯИН) ПОТЕНЦИАЛ И МОТИВАЦИЯ РАЗВИВАТЬ ХУТОР И УПРАВЛЯТЬ ИМ**»

свои знания на хуторе с целью обеспечения материального дохода. В 2003 году она начала деятельность в форме предпринимателя-физического лица (упрощенная форма) и в 2004 году зарегистрировалась предпринимателем в Коммерческом регистре.

Первыми услугами были тренировки верховой езды для детей, наряду с которыми она стала предлагать на местных мероприятиях катание верхом на пони и лошадях. Вначале хозяйка занималась предпринимательством одна. Позже добавились лагеря верховой езды для детей, незаmysловатые услуги размещения в летний сезон и тематические программы для детских групп. Услуги иппотерапии для детей с особыми потребностями стали предлагаться с 2006 года: сессии лечебной верховой езды, лагеря. Объём работ на хуторе увеличился, вырос и спрос. Супруг Арви оказывал посильную помощь, продолжая поначалу параллельно работать на основной работе наёмным работником.

Планирование и строительство нового бревенчатого гостевого дома длилось в целом четыре года (2005-2009). С открытием гостевого дома появилась возможность для предложения круглогодичных услуг размещения со всеми удобствами, а также банных услуг и услуг питания на базе местного пищевого сырья. По-прежнему сохранились услуги верховой езды. Со строительством гостевого дома появились и новые платёжеспособные целевые группы, например, группы, организующие семинары и курсы обучения.

На хуторе четыре раза в год проводятся традиционные соревнования по верховой езды для детей своего региона и всей Эстонии. Самое известное соревнование – «Дистанционный конный пробег Арма» – организуется в мае. Такие соревнования также способствуют реализации определённого объёма услуг хутора.

С 2015 года семейный бизнес стал единственным источником доходов хозяина и хозяйки. На хуторе работает на постоянной основе конюх, и сезонно нанимается повар. Основание бизнеса финансировалась полностью за счёт семейных сбережений и других собственных





средств. Из средств программы LEADER Европейского союза была получена инвестиционная субсидия на строительство системы геотермального отопления и закупку оборудования. Гостевой дом был построен на предусмотренную для сельского предпринимательства инвестиционную субсидию.

Информация представляется клиентам через собственный веб-сайт хутора, Facebook, участие в туристических ярмарках, сеть сотрудничества «Самобытные впечатления в Лахемма», объединённый маркетинг семейных хуторов региона, а также посредством прямой передачи информации и рекомендаций от клиента к клиенту.

К настоящему моменту создан хутор верховой езды с многообразными услугами и традициями, в котором центр верховой езды действует в виде отдельного подразделения, расположенного в отдалении от главного здания хутора. В перспективных планах – строительство производственной кухни и помещения для питания в старой конюшне. Дальнейший рост предприятия находится на стадии рассмотрения, и возможные варианты развития нуждаются в дополнительном анализе.

### ПОЧЕМУ ВЫ СЧИТАЕТЕ ВАЖНЫМ ПРЕДЛАГАТЬ ИМЕННО МЕСТНУЮ ПИЩУ?

**Хозяйка Маре Калме:** «Иностранные туристы хотят попробовать местную специфическую пищу, местные туристы заинтересованы во вкусной домашней еде, приготовленной из нашего собственного свежего сырья и сырья нашего региона. Нашей целью является предложение именно домашней пищи, чистых вкусов и, непременно, сезонных продуктов. Мы должны считаться и с тем, что ожидания наших разных целевых групп в отношении еды могут быть разными (вкусы и пища)».

### ПОЧЕМУ ВЫ ПРИОБРЕЛИ ГЕОТЕРМАЛЬНОЕ ОТОПЛЕНИЕ?

**М.К.:** «В первую очередь, такое решение было продиктовано желанием снизить постоянные затраты. Выбору благоприятствовал наш влажный грунт, в котором проложен трубопровод системы, и который в зимний сезон полностью не промерзает. Помимо этого температуру помещений гостевого дома можно легко отрегулировать в соответствии с потребностью поворотом одной кнопки. Постоянные затраты удерживаются теперь на стабильном уровне».

### КАКИЕ ФАКТОРЫ ЯВЛЯЮТСЯ САМЫМИ ВАЖНЫМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВАШЕГО ХУТОРА ВЕРХОВОЙ ЕЗДЫ?

**М.К.:** «Самыми важными являются наш собственный (хозяйка и хозяин) потенциал и мотивация развивать хутор и управлять им».





# ЗАМОК АЛАТСКИВИ

[www.alatskiviloss.ee](http://www.alatskiviloss.ee)

**Д**остижения замка Алатскиви являются превосходным примером создания важных для развития окраинного района рабочих мест, особой приверженности при управлении целевым фондом и высокой ответственности при реконструкции самобытного крупного объекта исторического и культурного наследия.

Работы по восстановлению замка начались в 2000 году с протапливания и уборки помещений. Затем из опорных структур Европейского союза удалось получить средства на ремонт

« **ЧИСЛО ЖИТЕЛЕЙ РЕГИОНА  
СТАБИЛИЗИРОВАЛОСЬ,  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ВИДЯТ  
В РЕГИОНЕ ПЕРСПЕКТИВУ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА** »

крыши замка. Данный шаг имел первостепенную важность для сохранения здания. Сразу же началось экспонирование замка.

Следующим этапом процесса реновации было составление проектов, отвечающих особым условиям охраны исторических памятников: основного архитектурного проекта, проекта дизайна интерьера, проекта коммуникаций, проекта реставрации фасада и проекта ре-

конструкции парка. Цель заключалась в максимальном восстановлении замка в том первоначальном виде, в каком он существовал в начале прошлого века.

В 2005 году были завершены работы в западном крыле замка. Эта часть здания получила отопление и освещение, основные помещения были отреставрированы. Это позволило сразу расширить объём услуг и увеличить число работников. Летом гитами работали ученики местной школы. В 2008 году было подано ходатайство на получение поддержки из программы по повышению конкурентоспособности регионов Европейского союза с целью полной реновации замка и обустройства его интерьера. Проект был одобрен, работы длились до весны 2012 года. Объём инвестиций составил один миллион евро. За двенадцать лет в замок было инвестировано в совокупности более двух миллионов евро, из которых примерно 15% поступили из бюджета собственника замка – волости Алатскиви.

Предложение существующего сегодня комплекса услуг началось летом 2012 года, что привело к серьёзному увеличению доходов и скачкообразному росту числа посетителей. Исторические костюмы, в которые одели весь обслуживающий персонал, придали обслуживанию особое настроение. Важными поддерживающими продажи мероприятиями были составление маркетингового плана и обучение персонала.

Начиная с 2010 года, в западном крыле замка действует провайдер ресторанных услуг и услуг размещения (восемь мест), являющийся операторской компанией волости. На втором этаже восточного крыла открыт музей композитора Эдуарда Тубина, родившегося в этих краях. На цокольном этаже, который первоначально использовался для хозяйственных нужд, сегодня расположены музей восковых фигур усадебной прислуги и ремесленные мастерские.



После открытия всего замка увеличилась доля иностранных посетителей. Замок работает ежедневно круглый год. Начиная с 2011 года, число посетителей замка составило 25–30 тысяч человек в год. С 2016 года на службе целевого фонда замка состоят пять работников, помимо этого один предприниматель работает в музее и два – в ремесленных мастерских. Летом работа предлагается семи сезонным работникам. В ресторане и гостинице работают семь работников на полную ставку и семь – сезонно. Итого замок предлагает местным жителям 15 постоянных и 15 сезонных рабочих мест.

В непосредственном взаимодействии с замком работают многие поставщики туристических услуг Причудья: музей писателя Юхана Лийва, музей староверов Колкья, Гостевой центр Причудья и пара десятков предпринимателей, предлагающих туристические услуги, которые с 2009 года объединились в сеть сотрудничества «Луковый путь» ([www.sibulatee.ee](http://www.sibulatee.ee)). Очень успешным оказался день буфетов, проведённый совместно осенью 2016 года, который посетили 4000 человек.



В течение четырёх последних лет замок сам полностью обеспечивает себя. В перспективных планах – реновация подсобных построек замка и совокупное использование всего комплекса. Также планируется создать четыре дополнительных рабочих места.

#### КАК ВОССТАНОВЛЕНИЕ ЗАМКА АЛАТСКИВИ ПОВЛИЯЛО НА СИТУАЦИЮ В РЕГИОНЕ?

**Руководитель целевого фонда «Замок Алатскиви» Кюлли Муст:** «Огромная работа была проделана многочисленной командой. Члены команды сами постоянно развивались в процессе работы. Для волости важны созданные рабочие места и услуги. Число жителей региона стабилизировалось, и предприниматели видят в регионе перспективу для развития туризма».

#### КАК ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАМКА АЛАТСКИВИ?

**К.М.:** «В условиях ужесточающейся конкуренции крайне важно проводить мудрую маркетинговую политику, и развивать в сотрудничестве новые услуги и изделия (в т.ч. те, которые можно купить с собой)».





# ЛУКОВЫЙ ХУТОР КОСТИ

[www.sibulatee.ee](http://www.sibulatee.ee)

**Л**уковый хутор Кости – истинный пример того, как на базе хуторского уклада с продолжительными традициями был создан небольшой альтернативный семейный бизнес с дополняющими друг друга продуктами и услугами.

Из причудского лука сформировался с течением времени своеобразный народный товарный знак, который хорошо известен во

«**МЫ ВИДИМ В ПРЕДСТАВЛЕНИИ САМОБЫТНОСТИ И НАСЛЕДИЯ СВОЕГО РЕГИОНА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ, СВЯЗАННУЮ С МАРКЕТИНГОМ НАШИХ УСЛУГ. ЖИЗНЕННЫЙ УКЛАД СТАРОВОРОВ – ОДНА ИЗ ПРИЧИН ПРИЕЗДА ГОСТЕЙ В НАШ РЕГИОН**»

всей Эстонии. Лук на земельных угодьях хутора Кости выращивается с применением конкретных трудовых методов более ста лет. Вторым традиционным видом деятельности на этом хуторе была испокон веков ловля рыбы на Чудском озере.



Теперешний хозяин хутора Костя занялся предпринимательством в 1996 году, будучи рыболовом. До 2012 года сфера деятельности ограничивалась рыболовством. В 2013 году члены семьи стали предлагать туристические услуги группам в форме программ посещения хутора. Продолжительность посещения составляла не более полутора часов. Центральным элементом услуги является причудский лук – всё, что связано с этим сортом лука, технологией его выращивания, используемыми рабочими инструментами, вязанием луковых кос, хранением лука, приготовлением блюд из лука и другими связанными с ним аспектами. На основании всего перечисленного выше была разработана услуга/программа для туристических групп, которая включает, в частности, посещение региона проживания староверов и краткое знакомство с их традициями, прогулку по огородному участку, знакомящую с искусством выращивания лука, в сопровождении хозяйки или хозяина, перерыв на перекус с предложением испечённых хозяйкой луковых пирожков и чая из самовара согласно местной традиции. Лук можно купить с собой (заплетённый в косы или развесной). Дополнительно по предварительному заказу предлагается питание для небольших групп с использованием местной пищи.

На хуторе лук выращивается традиционным для данного региона методом, который отличается от методов, используемых в других регионах Эстонии, на высоких и длинных грядках на участке размером примерно четверть гектара. Все работы, связанные с выращиванием лука, выполняются вручную согласно старым традициям. Купленные в магазине инструменты хозяин сам переделывает в соответствии со старыми традициями.



Целевыми группами являются как отечественные, так и иностранные туристы. Летом 2016 года значительно выросла доля латвийских групп. В маркетинге важную помощь хутору оказывает сеть регионального сотрудничества туристических предпринимателей «Луковый путь» ([www.sibulatee.ee](http://www.sibulatee.ee)).

Предпринимательством хозяин и хозяйка занимаются параллельно с работой по найму. Содержание лукового хутора – сезонная деятельность, основная нагрузка от которой приходится на период с апреля по октябрь.

Предприятие было создано на собственные средства. В 2014 году из средств программы развития сельской жизни LEADER была получена инвестиционная субсидия на реновацию здания сушки лука. Ввод сушки в эксплуатацию позволил значительно повысить уровень качества обслуживания групп и облегчил работу по обработке, хранению и реализации лука.

На стадии рассмотрения находится ходатайство на покупку от государства земли, расположенной рядом с хутором. На купленном участке можно будет создать парковку для машин и автобусов посещающих хутор гостей, отвечающую всем требованиям.

В планах – продолжение развития существующей услуги групповых посещений, создание услуги домашнего размещения на втором этаже жилого дома (до десятка мест).

Семья видит в перспективе увеличение доходов от предпринимательства, связанного с луковым хутором Кости, как источника получения средств к существованию. Семья заинтересована в создании на основании предпринимательства в течение пяти лет полного рабочего места для одного члена семьи.



#### КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ В РАЗВИТИИ УСЛУГ ВАШЕГО ХУТОРА ОЗНАКОМЛЕНИЕ С КУЛЬТУРОЙ И НАСЛЕДИЕМ СТАРОВЕРОВ?

**Хозяин Костя Авво:** «Мы видим в представлении самобытности и наследия своего региона добавленную стоимость, связанную с маркетингом наших услуг. Жизненный уклад староверов – одна из причин приезда гостей в наш регион».

#### КАКИЕ ФАКТОРЫ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ХУТОРА?

**К.А.:** «Наша цель – обеспечить жизнеспособность хутора посредством естественного сочетания семейной жизни и предпринимательства. Мы хотим через туристические услуги рассказать о повседневной жизни одного хорошо функционирующего семейного хутора. Гости должны прочувствовать атмосферу, условия и методы труда, характерные именно для нашего региона и хутора. Мы верим, что найдём свою клиентуру».



# ХУТОР КОЛОТСИ

[www.kolotsitalu.ee](http://www.kolotsitalu.ee)

**И**стория хутора Колотси – пример переезда исконной городской семьи в сельскую местность, создания самостоятельного козоводческого хозяйства и хуторской маслобойни по переработке молочного сырья с целью повышения извлекаемой из него ценности.

«**МЫ ХОТЕЛИ ЗАНЯТЬСЯ СОБСТВЕННЫМ БИЗНЕСОМ, ЧТОБЫ НЕ БЫТЬ НАЁМНЫМИ РАБОТНИКАМИ. МЫ СОЗНАТЕЛЬНО СТАРАЛИСЬ ИЗМЕНИТЬ СВОЙ ПРЕЖНИЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ И ОБРАТИТЬ СЕРЬЁЗНОЕ ВНИМАНИЕ НА ТО, ЧЕМ МЫ ПИТАЕМСЯ, ГДЕ ЖИВЁМ, И ЧТО ИСПЫТЫВАЮТ НАШИ ДЕТИ**»

Хозяйка Мерле и хозяин Март – городские жители в нескольких поколениях. Одно время в течение восьми лет семья жила в Испании. По возвращении в 2009 году в Эстонию было решено поселиться на хуторе Колотси Вырумааского уезда, купленном уже в 2002 году. Переезд в деревню был сознательным решением и означал необходимость поиска новых источников дохода. Март и Мерле мечтали о предпринимательстве, чтобы быть хозяевами самим себе. Они решили, что вначале можно попробовать разводить овец. План был реализован в 2010 году (в основном стаде было 50 голов). В 2011 году были куплены две козы. Однако вскоре выяснилось, что для обеспечения рентабельности овцеводства нужно наращивать его производственные объёмы. В тот время идея козоводства показалась семье более привлекательной, и она решила увеличить поголовье коз. Для составления бизнес-плана было проведено детальное исследование.

Семья планировала полностью перейти на козоводство и заняться переработкой козьего молока с целью повышения извлекаемой ценности сырья. Семья решила, что будет заниматься сама воспроизводством стада, не

закупая поголовья извне. Организация производства финансировалась в полном объёме за счёт семейных накоплений и других собственных средств. Позже было получено пособие на приобретение охладителя молока и сырного котла.

Опытные испытания по разработке продуктов из козьего молока начались в 2012 году. Первоначально все апробирования осуществлялись самостоятельно без привлечения внешних консультантов и участия в обучении. Полученные результаты позволили приступить к производству твёрдого козьего сыра. В ассортимент продукции вошли натуральный сыр и сыры с различными приправами: зелёный перец, пажитник, крапива и пр. В 2015 году Март и Мерле прошли индивидуальное обучение у голландского сыровара.

В этом же году было принято решение о производстве сыров из коровьего молока. В качестве сырья используется экологически чистое молоко, закупаемое у одного небольшого местного производителя. Из экологически чистого пастеризованного коровьего молока производятся твёрдые сорта сыра с разными добавками.

Клиентуру поначалу составляли проживающие в близлежащих регионах частные клиенты. Сыр доставлялся клиентам раз в неделю



в порядке т.н. «молочной развозки». Заказы поступали на основании электронного информационного письма по электронной почте. Покупателями были платежеспособные семьи, ценящие экологически чистые продукты. В 2012 году ферма зарегистрировалась в качестве пользователя нескольких продовольственных торговых порталов (например, [www.elavtoit.com](http://www.elavtoit.com)). Значительные изменения в клиентуре произошли в 2015 году. К этому моменту, благодаря постоянному развитию продукции, было обеспечено высокое и стабильное качество разных сортов сыра. Удалось также выйти на ресторанный рынок. Основную целевую группу составили и составляют по сей день расположенные в Таллинне и Тарту рестораны, которым поставляется примерно 80% сырной продукции предприятия. Оставшаяся продукция продаётся частным клиентам по всей Эстонии. Вся продукция доставляется клиентам через сеть почтовых терминалов почтовыми и курьерскими компаниями.

Хозяева фермы намерены поддерживать существующий сегодня объём производства. Постоянно продолжается развитие продукции с целью обеспечения широкого ассортимента самых разных сыров, в том числе старых сортов. Потребности в найме дополнительной рабочей силы в будущем не предвидится.



В качестве дополнительных услуг в 2015 году стали предлагаться семинары по сыроделию. Клиентами таких семинаров, как правило, являются горожане, которым хочется заняться чем-нибудь интересным и которые приезжают на семинары со своими компаниями. Активными участниками семинаров являются также начинающие козоводы, заинтересованные в получении информации о производстве козьего сыра.

#### ЧТО ЗАСТАВИЛО ВАС ИЗМЕНИТЬ МЕСТО ЖИТЕЛЬСТВА И ПРОФЕССИЮ?

**Хозяйка Мерле Лейбур:** «Мы хотели заняться собственным бизнесом, чтобы не быть наёмными работниками. Мы сознательно старались изменить свой прежний образ жизни и обратить серьёзное внимание на то, чем мы питаемся, где живём, и что испытывают наши дети».

#### КАК ВЫ, БУДУЧИ МИКРОПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, РАЗВИВАЮЩИМИ СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС, ОЦЕНИВАЕТЕ КОНКУРЕНЦИЮ И СВОЁ МАТЕРИАЛЬНОЕ ВЛАГОСОСТОЯНИЕ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**М.Л.:** «Мы уверены в том, что наше дело является в долгосрочной перспективе жизнеспособным. Для сохранения конкурентоспособности важно постоянно совершенствовать продукцию и особенно её качество. Создание имиджа, выделяющего ферму на фоне других, является также крайне важным».



# СЫРОВАРНЯ МЫНУСТЕ

[www.juustukoda.ee](http://www.juustukoda.ee)

**В** деревне Мынусте расположен хутор Линнуметса, хозяин которого – Рейно – известный в местном сообществе мастер по производству сыров ручной работы. До 2010 года он работал массажистом в качестве наёмного работника. Как-то раз, попробовав принесённый одним из клиентов вкусный йогурт, он решил сам производить простые молочные продукты для семьи. Вскоре от йогурта он перешёл к сырам. В качестве преподавателя – найденные в интернете учебные видеоролики и внутреннее ощущение, в качестве вдохновителей-критиков – ближайший

«**САМОЕ ВАЖНОЕ – СОХРАНЯТЬ  
ТРЕЗВЫЙ ВЗГЛЯД НА ВЕЩИ,  
НЕ ПРЕДАВАЯСЬ ИЛЛЮЗИЯМ!**»

круг друзей и членов семьи, вот так и появились пармезан, эмменталь, чеддер, камамбер, сыр с плесневым грибом, фета и моцарелла.

Первым продуктом стал йогурт, который предлагался знакомым с лета 2011 года. Осенью того же года список продуктов пополнил результат почти годовых испытаний – моцарелла. Вначале продажа осуществлялась на

основании заказов, поступавших в форме информационных писем по электронной почте, с доставкой продуктов в указанное заказчиком место. Круг клиентов расширялся на основании рекомендаций по принципу «от клиента к клиенту».

В связи со строительством дома в деревне производство было приостановлено, поскольку не было места, где можно было бы в контролируемых условиях заниматься своим кулинарным хобби. В новой родной деревне Мынусте нашлись малый производитель качественного сырого молока и подходящая домашняя кухня. Наличие необходимых вспомогательных помещений дало в 2014 году толчок для нового запуска производственного процесса. Контролируемый, полностью разработанный процесс и усовершенствование рецептов оказали стабилизирующее действие на качество продукции, и объёмы производства сыра стали вскоре быстро расти. Единовременно перерабатываемый объём молока был равен среднему суточному надою от четырёх коров, поскольку 60-литровая кастрюля устанавливала свои ограничения. Иногда сыр приходилось варить каждый день, чтобы удовлетворить заказы сформировавшегося круга клиентов. В результате развития продукции появились ленты из сыра моцарелла, натуральный сыр рикотта без добавок и с добавками, а также пирожное из рикотты в баночке. В сотрудничестве с расположенным неподалёку молокозаводом хутора Ныммику клиентам предлагается также продукция этого завода: творог, йогурт (натуральный и с добавками) и твёрдые сорта сыра.

В 2015 году родилась идея создания сыроварни, и начался поиск подходящего места. Осенью 2016 года семья приступила к строительству отдельного производственного здания на участке своего дома.

Готовая продукция упаковывается с самого начала в круглые 250-граммовые пластиковые короб-







ки. Дизайнером маркетинговых элементов сыроварни является хозяйка Маарья, она сама разработала весной 2016 года используемые сегодня этикетки.

Открытие соответствующей требованиям сертифицированной сыроварни планируется весной 2017 года. Сырьём для производства продукции служит сырое молоко. Развитие предприятия планируется продолжать в форме семейной компании. При необходимости будет нанят один вспомогательный работник. Продажа и маркетинг и впредь будут осуществляться полностью на базе собственного семейного опыта и собственными силами.

Исходя из пожеланий посетителей, в сыроварне разработана новая услуга – мастер-класс по сыроварению. Целевая группа – все заинтересованные в производстве молочного сыра лица. Участники (не более 15 человек) могут в течение 3–4-часового обучения познакомиться с тем, что и как можно производить из сырого молока, и сплести для себя одну косичку из сыра моцарелла, а также купить продукцию сыроварни. Мастер-классы могут проводиться как на хуторе предпринимателя, так и у клиента.

Исследования и производство сыра были в полном объёме организованы за счёт накоплений предпринимателя и его собственных средств.



**КАК В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ БУДУТ ПРОИЗВОДИТЬСЯ ЗАКУПКИ СЫРЬЯ? КАК ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С МОЛОКОМ КАК ОСНОВНЫМ СЫРЬЁМ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ?**

**Хозяин Рейно Вюркланд:** «Закупки молока как сырья могут стать проблемой. Угроза её появления является вполне реальной, и мы осознаём возможность такого сценария. Мы хотим и впредь закупать сырое молоко у малых производителей. К счастью, в близлежащем регионе есть также другие производители сырого молока, услугами которых мы можем воспользоваться вместо сегодняшнего поставщика. Полного исчезновения поставщиков сырого молока во всём регионе мы не предусматриваем».

**КАК ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ФИНАНСИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ СЫРОВАРНИ В БУДУЩЕМ?**

**Р.В.:** «Поскольку в лице нашей сыроварни мы имеем дело с малым предприятием, то мы и в будущем планируем финансировать производство в основном из собственных средств. Одновременно, в случае возникновения выгодных для нас программ финансирования мы не исключаем возможности привлечения заёмного капитала в форме субсидий. Самое важное – сохранять трезвый взгляд на вещи, не предаваясь иллюзиям!»





## ВАНА-СИРГЕ КЮЮЛИК,

aive.niilo@gmail.com

**В**ана-Сирге Кююлик – пример возможности проживания в сельской местности и развития хутора, комбинируя нескольких источников дохода от альтернативного бизнеса и работы по найму.

Переехавшая в 2009 году из города в деревню семья решила, что хочет разводить животных. После рассмотрения разных вариантов домохозяйкам больше всего приглянулась идея разведения кроликов. Под кроличью ферму была переоборудована одна пустующая подсобная постройка. В декабре 2009 года были куплены шесть первых кроликов мясной породы.

Ежедневной работой по разведению кроликов занимаются хозяйин Уно и сын Танель, хозяйка Айве отвечает за стратегическое планирование, в т.ч. за финансы, продажу и маркетинг.

« ПОТРЕБНОСТЬ СЕМЬИ В ПОЛУЧЕНИИ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ДОХОДОВ ПОСТОЯННО РАСТЁТ, ОСОБЕННО В СВЯЗИ С ПРИБЛИЖЕНИЕМ ПЕНСИОННОГО ВОЗРАСТА. СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОДУКТ ИЗ КРОЛЬЧАТИНЫ МОЖНО УСПЕШНО СВЯЗАТЬ С УСЛУГОЙ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА ЧЕРЕЗ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПИТАНИЯ »

Организация и развитие кролиководства финансировались из накоплений семьи и собственных средств. Речь идёт о микропредприятии, основное поголовье кроликов и количество особей составляет от 8 до 27.

Главный продукт предприятия – свежее охлаждённое кроличье мясо. В небольшом количестве продаются также кроличьи шкуры. Разведение кроликов является для семьи дополнительной деятельностью, которой она занимается параллельно с работой по найму. В целом объём работ по разведению кроликов соответствует сегодня одному рабочему месту. Вторым важным направлением после производства мяса является продажа племенных

животных (большой светлый серебристый кролик и различные гибридные породы). Помимо этого сезонно перед рождеством предлагается копчёная крольчатина. Составлена также программа посещения хутора для групп (5–20 человек), в качестве дополнительной услуги – стол с закусками и круг общения. Дети могут поближе познакомиться с выбранными для этой цели кроликами.

Клиентами кролиководческого хутора являются в основном частные лица, продажа осуществляется через прямые контакты. Маркетинг проводится в основном в форме прямых контактов во время продаж, в небольшом объёме – также через объявления, размещённые в интернете.

Семья намерена продолжать разведение кроликов в существующем сегодня объёме, действуя в форме микропредприятия. Она планирует закупить дополнительную технику, необходимую для кролиководства, в первую очередь, – вакуумное упаковочное оборудование.

Перспективные планы предусматривают также развитие услуги питания для групп (6–20 человек) по предварительному заказу вместе с посещением кролиководческой фермы. Главное блюдо меню основано на крольчатине. Новые услуги планируются внедрить в течение следующих двух лет.

В долгосрочной перспективе – перестройка старого здания хуторской сауны и предложение услуг домашнего размещения вместе с завтраком. Планируется создать шесть мест размещения. В гостевом доме помимо номеров для размещения будут находиться жилая комната, сауна и терраса. Место на лоне восхитительной природы в центре национального парка Лахемаа поможет привлечь туристов как из Эстонии, так и из-за рубежа.

### КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ДЛЯ ВАШЕЙ СЕМЬИ КРОЛИКОВОДСТВО КАК ВИД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

**Хозяйка Айве Нийло:** «Наша семья сознательно не стремится к крупномасштабному производству. Мы заинтересованы в дополнительной экономической деятельности, которая параллельно с работой по найму и иной предпринимательской деятельностью позволила бы получать дополнительные доходы. Выбранное разведение кроликов является увлечением и любимым занятием семьи. Одновременно крольчатина – главный продукт питания на столе семьи».

### ПОЧЕМУ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ЗАНЯТЬСЯ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ УСЛУГ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА?

**А.Н.:** «Мы любим общение. Мы хотим сознательно выбрать целевую группу, которая под-

ходит для предложения услуг в месте проживания семьи. Потребность семьи в получении альтернативных доходов постоянно растёт, особенно в связи с приближением пенсионного возраста. Существующий продукт из крольчатины можно успешно связать с услугой сельского туризма через предложение питания».

### ПОЧЕМУ ВЫ ПОДКЛЮЧИЛИСЬ К СЕТИ СОТРУДНИЧЕСТВА СЕМЕЙНЫХ ХУТОРОВ РЕГИОНА «САМОБЫТНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ В ЛАХЕМАА» (MTÜ KEEL)?

**А.Н.:** «Мы как малый хутор нуждаемся в партнёре, который сделает нас более заметными в области маркетинга. Мы можем обмениваться опытом с членами сети, общение с другими людьми создаёт разные возможности для предложения услуг во взаимодействии. Помимо этого мы имеем возможность участвовать в совместном маркетинге (посещение ярмарок, совместные печатные издания, веб-сайт сети и пр.)».





## ХУТОР НЫРГА,

[www.norgatalu.eu](http://www.norgatalu.eu)

**К**огда в 2004 году в семье появились сёстры-близнецы, хозяйка была вынуждена отказаться от прежнего места работы. Пришлось задуматься над тем, что можно сделать для сохранения прежнего уровня доходов. В то время хозяйка занималась расширением домашнего сада, поскольку садовый дизайн был её серьёзным увлечением. Увлечение подтолкнуло её на мысль

### «ГОСТЕЙ БОЛЬШЕ ВСЕГО ИНТЕРЕСУЕТ ИСТОРИЯ ОСНОВАНИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА И ОПЫТ ПРОЖИВАНИЯ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ»

о создании предприятия. Пройденные ранее хозяйкой Кристой курсы повышения квалификации по управлению бизнесом пошли на пользу, полученные знания помогли при основании предприятия.

Составление бизнес-плана не было для семьи сложным. Хозяйка зарегистрировалась в качестве безработной, составила бизнес-план и получила от Кассы по безработице стартовую субсидию для начинающего предпринимателя. Предприятие под названием «Хутор Нырга» начало свою деятельность в 2007 году. В число услуг предприятия вошли выращивание и продажа саженцев многолетних цветов, предусмотренные для групп экскурсии по саду и разные программы.

Содержание программ зависело от пожеланий клиентов. Если в первые годы основными посетителями были иностранные группы, то в последние годы – группы из Эстонии (учащиеся, заинтересованные лица и организации). Были и группы, интересовавшиеся практическим опытом организации хуторского бизнеса. Гости больше всего интересуют историю основания семейного бизнеса и опыт проживания в сельской местности. (viimane lause esile)

Центральным элементом прогулки по саду является классическая эстонская жилая рига. В озеленении и оформлении сада используются традиционные для эстонского хутора цветы. Хозяйка знакомит посетителей как со старыми, так новыми сортами растений и элементами садового дизайна. Увиденное в саду, как правило, вызывает желание купить растения. С течением лет на хуторе сложилась традиция проведения летом дней сада вместе с выставкой флоксов. По сути, речь идёт о дне открытых дверей (два дня подряд), в рамках которых все желающие могут бесплатно посетить сад.

За исключением полученной при учреждении стартовой субсидии предприятие не привлекало заёмного капитала. Все инвестиции сделаны за счёт сбережений семьи или доходов, полученных от предпринимательской деятельности. Доходы семьи образуют также поступления, получаемые супругом от предпринимательства, и заработной платы. В межсезонье сезон в зависимости от ситуации хозяйка работает несколько месяцев в качестве наёмного работника у другого работодателя.

Маркетинговая деятельность началась вместе с продажей растений на летних ярмарках Эстонии. В результате возникла первая база клиентов, которые были также заинтересованы в посещении хутора. В маркетинговой деятельности важную роль играют средства массовой информации, в которых на протяжении нескольких лет был опубликован ряд статей о хуторе вместе с фотоматериалами. На четвёртый год деятельности в части развития хутора встал вопрос, выбрать ли путь расширения, либо продолжать в качестве лайфстайл-предпринимателя. Семья выбрала второе.

В перспективе она планирует сохранить существующий объём услуг и предложения. Одновременно семья считает важным развивать свою деятельность и повышать эффектив-



ность труда. Сегодня, по мнению хозяйки, ключевым вопросом сохранения сельского предпринимательства является сотрудничество во всех сферах деятельности.

#### КАКУЮ ПОЛЬЗУ ВЫ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТЕ ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА С ТАЛЛИННСКИМ БОТАНИЧЕСКИМ САДОМ?

**Хозяйка Криста Кукк:** «Наше сотрудничество началось с совместной организации летней выставки флоксов шесть лет назад. С течением времени сотрудничество приобрело более глубокий характер, наш хутор принимал участие в нескольких мероприятиях Таллиннского ботанического сада. Благодаря этому мы получили много важных теоретических знаний и привлекли одновременно дополнительное внимание общегосударственных средств массовой информации. Это способствовало расширению известности хутора среди заинтересованных лиц. В ответ мы смогли предложить ботаническому саду несколько новых сортов растений из своего сада, обогативших его коллекцию».

#### ПОЧЕМУ ВЫ ИНИЦИИРОВАЛИ ПРОВЕДЕНИЕ ЦВЕТОЧНЫХ ДНЕЙ СВОЕГО ХУТОРА, ИЗ КОТОРЫХ ВЫРОСЛА ТРАДИЦИЯ?

**К.К.:** «Летом, в период самого красивого и буйного цветения (в конце первой недели августа), хутор открыт для всех любителей садоводства. Наша выставка флоксов даёт широкий обзор существующих сортов флоксов и является источником эмоциональных впечатлений. Помимо этого посетители могут свободно погулять по саду и задать интересующие их вопросы. Всё это повышает интерес к услугам нашего хутора. В то же время есть возможность пообщаться с другими находящимися у нас в гостях любителями садоводства, попробовать закуски и пр.».





# ХУТОРСКОЙ МАГАЗИН «САКСА»,

[www.saksatalupood.ee](http://www.saksatalupood.ee)

**Х**уторской магазин «Сакса» – пример действующего на острове жизнеспособного сельского предприятия, стойкого преодолевающего все трудности. Этот магазин играет во многих смыслах важную роль, являясь одновременно местом покупки товаров первой необходимости, местом встреч местного сообщества и центром работы по развитию.

Семейное предприятие под названием «Магазин Киратси» открыло впервые свои двери летом 1993 года. Магазин находился рядом с ведущей в Лейси шоссе трассой в главном здании хутора и занимался продажей продук-

« ПОВСЕДНЕВНАЯ ЖИЗНЬ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА БЕЗ НАШЕГО МАГАЗИНА БЫЛА БЫ НАМНОГО СЛОЖНЕЕ И БЕДНЕЕ (ОСОБЕННО В ЧАСТИ ОБЩЕНИЯ) »

товых товаров и товаров первой необходимости. В магазине наёмными работниками работали члены семьи.

В 2008 году возник план строительства нового здания магазина. Для этой цели была получена субсидия из средств меры «диверсифи-

кация сельской жизни». Новый магазин был открыт в 2010 году. На первом этаже расположен торговый зал магазина, кафе, терраса и подсобные помещения; на втором этаже – кухня местного сообщества и учебные помещения.

В летний период (с мая по сентябрь) магазин производит на базе местного сырья мороженое с разными вкусовыми добавками. Необходимое для производства мороженого сырое молоко закупается на местных производственных базах. Мороженое стало хитом летних продаж. Оно продаётся как в вафельных стаканчиках собственного производства для употребления на месте, так и в баночках на вынос. Помимо этого мороженое поставляется одному кафе, расположенному в Курессааре.

Ассортимент продукции нового магазина значительно расширился. К новым группам продукции относятся сааремааские продовольственные товары, местное рукоделие и выпечка собственного производства (пирожки, лепёшки, печенье).

В работе магазина чётко ощущается сезонность. Летнюю клиентуру составляют в основном туристы, и в небольшом количестве местные жители. Главная целевая группа среди туристов – семьи, перемещающиеся на автомобилях. Заходят также туристические группы, перемещающиеся на автобусах. Хозяин видит потенциал развития в сотрудничестве в области туризма, особенно в сотрудничестве с гидами и туристическими фирмами.

Партнёрские отношения с местным микропредпринимателем товариществом с ограниченной ответственностью «Суйтсукода» начались в 2013 году. Копчение свинины организовано в помещении, расположенном рядом с магазином. Помещение предоставляется партнёру бесплатно. Копчёное мясо продаётся в магазине с небольшими перерывами круглый год. В ассортименте – несколько





сортос продукции из копчёной свинины. В летний сезон ассортимент продукции расширяется, в частности, за счёт предложения копчёной баранины.

На кухне, расположенной на втором этаже магазина, производится мороженое. Навыки по производству мороженого представитель магазина приобрёл на соответствующих курсах в Италии. Мороженицы (2 шт.) были куплены в 2014 году в Италии на инвестиционную субсидию программы LEADER. Рецепты разработаны предпринимателем самостоятельно. В максимальном объёме используется сааремааское сырьё.

Рецепты пирожков, лепёшек и печенья также составлены самим производителем. Такие продукты дают, в первую очередь, дополнительную эмоциональную пользу – приятный запах выпечки и кофейный уголок – прямо в помещении магазина.

Деятельность кухни местного сообщества началась в 2013 году. На базе кухни проводились мастер-классы для начинающих предпринимателей из разных уголков острова Сааремаа. В последние годы спрос на такие мастер-классы снизился. Учебные помещения второго этажа используют гости близлежащих регионов и другие заинтересованные лица для проведения своих мероприятий.



Сегодня магазин предлагает работу 3–4 работникам, в летний период объём работ увеличивается. Форма предпринимательской деятельности – товарищество с ограниченной ответственностью, руководитель – хозяин хутора Тыну. Развитие магазина в краткосрочной перспективе планируется продолжать в таком же объёме и в такой же форме. Содержать магазин в условиях острова – непросто, это требует серьёзных усилий, особенно в зимний сезон. Поэтому сложно строить долгосрочные планы.

#### КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ВАШ МАГАЗИН В ЖИЗНИ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА?

##### Руководитель предприятия Тыну

**Мунк:** «Содержание магазина – это, в первую очередь, стиль жизни. Магазин играет в жизни сообщества несколько ролей: место встреч, возможность для совершения ежедневных покупок и место для проведения совместного времени. Повседневная жизнь местного сообщества без нашего магазина была бы намного сложнее и беднее (особенно в части общения)».

#### ЧТО МОТИВИРУЕТ ВАС ДЕРЖАТЬ МАГАЗИН В ДЕРЕВНЕ?

**Т.М.:** «Экономическая мотивация – шаткая. Наша мотивация – предотвратить исчезновение жизни в нашем селе».





# ЭКО-ХУТОР ТАММЕЙУУРЕ

[www.tammejuuremahetalu.ee](http://www.tammejuuremahetalu.ee)

Опыт производства сельскохозяйственного сырья связывает четыре поколения. Две сестры и брат решили принять участие в деятельности производственного хутора своих родителей. На хуторе занимались выращиванием зерновых культур, гороха, рапса и конопли, а также разведением свиней и кур.

В 2012 году семья задумалась о переработке производимого на хуторе сельскохозяйственного сырья. Бизнес-идея заключалась в пере-

да, принадлежавшего хутору. В здании были обустроены помещения для переработки сырья. Помимо этого была приобретена мукомольная мельница, что позволило приступить к производству муки и манки грубого помола. В 2013 году на сертифицированной кухне стали проводиться испытания по производству продуктов с добавленной стоимостью. Первыми новыми продуктами были конопляное масло, конопляная мука, конопляный чай, конопляные семена и конопляный спакрем. Деятельность осуществлялась в форме индивидуального предпринимательства, и представляла собой дополнительный вид деятельности семейного хутора.

Первыми клиентами были заинтересованные в здоровой пище частные клиенты, которые искали изделия в магазинах, предлагающих натуральную продукцию, по всей Эстонии. Первые маркетинговые элементы были разработаны дочерью Катрин на домашнем компьютере с применением принтера.

Сертификат производителя экологически чистой продукции хутор получил в 2001 году. Эко-сертификат на продукцию с добавленной стоимостью был получен в 2012 году. В 2013 году ферма удостоилась грамоты «Лучший органический продукт Эстонии» (органическое конопляное масло). До настоящего момента используются разработанные и дополненные Карин этикетки. После получения титула лучшего органического продукта узнаваемость хутора заметно выросла. Также повысился интерес к продукции как среди конечных потребителей, так и клиентов, занимающихся розничной торговлей.

Переработка была полностью организована усилиями двух членов семьи (на полную ставку работали дочь Карин и сын Каупо). Производственная часть пополнилась в 2015 году одним наёмным работником. На предусмотренную для переработки сельскохозяйственного сырья инвестиционную субсидию были

« В ПЕРСПЕКТИВНОМ РАЗВИТИИ ХУТОРА ЕСТЬ ДВА ВАЖНЫХ НАПРАВЛЕНИЯ: НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЁМОВ И РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В ДАННЫЙ МОМЕНТ У НАС ЕЩЁ НЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕРАБОТКИ СЫРЬЯ. РЕАЛИЗАЦИЯ ЭТИХ НАПРАВЛЕНИЙ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫСИТ КОНКУРЕНТНУЮ И ИНВЕСТИЦИОННУЮ СПОСОБНОСТЬ ХУТОРА, А ТАКЖЕ ПОДДЕРЖИТ ЕГО ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ »

работке конопли с целью повышения извлекаемой ценности сырья. В 2013 году был куплен масляный пресс и восстановлено построенное из бутового камня здание старого молокозаво-





закуплены основные средства (50%). Дополнительно была получена предусмотренная для сельского предпринимательства инвестиционная субсидия на реновацию производственного здания и здания гостевого дома Таммепийга, расположенного в непосредственной близости от производственного здания.

Семейный гостевой дом (восемь мест размещения) открыл свои двери в 2016 году. Деятельностью гостевого дома руководят мать Анита и дочь Карин во взаимодействии. Потребность в гостевом доме возникла в связи с интересом клиентов к посещению производственной фермы. Клиенты хотели узнать всё о деятельности фермерского хозяйства: увидеть и сфотографировать конопляное поле, познакомиться с производством, дегустировать продукцию и купить её с собой. Программу посещения хутора планируется развивать дальше.

Маркетинговой деятельностью руководит дочь Карин, которая имеет высшее прикладное образование в области маркетинга. Для гостевого дома и производственной фермы создан общий веб-сайт. Важнейшим средством маркетинга в области производства и переработки является упаковка продукции. Серьёзное подспорье для маркетинга – разработанный хутором товарный знак. Важное место в создании имиджа занимают знакомящие с хутором статьи в эстонской прессе и передачи по многим телевизионным каналам. Девиз маркетинга – «Созданное нашей семьёй».

Третьим видом деятельности хутора является деревообработка. Он был инициирован отцом Тэетом в 2012 году. В качестве сырья используется древесина, получаемая со своих хуторских лесных угодий. Столярная мастерская организована в одной из частей производственного здания. Производится строительный материал и мебель ручной работы. Производство мебели выросло из увлечения отца семейства. Им изготовлены также весь деревянный материал и мебель хутора.



#### КАКИМИ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ВАШЕГО ЭКО-ХУТОРА?

**Исполнительный директор предприятия Карин Тийт:** «В перспективном развитии хутора есть два важных направления: наращивание производственных объёмов и развитие экспортной деятельности. В данный момент у нас ещё не использованы все возможности переработки сырья. Реализация этих направлений значительно повысит конкурентную и инвестиционную способность хутора, а также поддержит его жизнеспособность».

#### ПОЧЕМУ ВЫ РЕШИЛИ РАЗВИВАТЬ НА ХУТОРЕ ОДНОВРЕМЕННО ЧЕТЫРЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

**К.Т.:** «Наши четыре сферы деятельности поддерживают друг друга, дополняют наши изделия и услуги, а также позволяют развивать круглый год деятельность на сельскохозяйственном хуторе и получать доходы».



## УСАДЬБА АТЛА

[www.keraamika.ee](http://www.keraamika.ee)

**В** 1991 году у хозяина Райви появилась возможность заняться предпринимательством. Бизнес-идея по производству керамики возникла в связи с небольшим объёмом инвестиции, причём планировалось производить предметы, имеющие практическое назначение. Сразу при создании предприятия были наняты четыре работника. В это же время в Эстонии появились небольшие магазины, готовые продавать керамическую продукцию. В сотрудничестве с цветочными магазинами открылась дополнительная возможность продаж.

« **В ПЕРСПЕКТИВЕ ПЕРВОСТЕПЕННАЯ РОЛЬ ПРИНАДЛЕЖИТ ПОСТОЯННОМУ РАЗВИТИЮ ПРОДУКЦИИ И СООТВЕТСТВУЮЩЕМУ РЫНОЧНОМУ СПРОСУ МАРКЕТИНГУ. НУЖНО УМЕТЬ МЕЧТАТЬ СМЕЛО, ПЛАНКА В ОТНОШЕНИИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОДНЯТА ВЫСОКО** »

Поначалу производились декоративные керамические изделия, предусмотренные для туристов. Эстонцы покупали такие поделки в качестве подарков. Когда после восстановления независимости в Эстонии открылись частные

рестораны, появился спрос на рустикальную посуду. Позже потребность в различной посуде возникла у частных лиц. Помимо этого стали поступать заказы на посуду.

Предприятие с первых дней основания действует в виде семейной фирмы. Поначалу хозяин Райви единолично занимался управлением и ведением дел. Позже к нему подключились два его брата и супруга, которая сегодня работает в усадьбе на полную ставку (оформитель, декоратор). Один из братьев также работает сегодня на полную ставку. В 2016 году на предприятии было восемь работников.

Развитие продукции является непрерывным процессом. Нужно постоянно предугадывать возможную динамику спроса на рынке, и при необходимости – разрабатывать и внедрять новые группы продуктов. Основной целевой группой стали как отечественные, так и иностранные туристы.

В качестве дополнительных услуг проводятся экскурсии по усадьбе вместе с демонстрацией производства. Также предлагаются конференц-услуги без размещения. На данный момент во всём близлежащем регионе отсутствуют приемлемые услуги по размещению. В усадьбе организуются, в частности, гастрономические вечера для гурманов. Вся пища готовится в произведённой в усадьбе керамической посуде. По предварительному заказу проводятся отдельные прогулки по усадьбе. Размер гастрономических групп – не более 20 человек, размер групп, заказывающих традиционное питание, – до 80 человек. При необходимости привлекается помощь партнёров. В части дополнительных услуг новых рабочих мест не создано, все работы выполняют члены своей семьи.

Финансирование предприятия осуществляется за счёт семейных сбережений, небольших банковских кредитов и субсидий.







В области маркетинга первичным источником информации является размещённый в интернете веб-сайт усадьбы. В течение последних десяти лет семья принимала активное участие в ярмарках. Наряду с предложением широкого ассортимента продукции важная роль в работе ярмарки отводится распространению информации. Веб-сайт усадьбы претерпел несколько изменений, сейчас на стадии оформления находится уже его пятая версия. Предпринимателю не удалось организовать продажу продукции через интернет (интернет-магазин был открыт год назад). Работа в этом направлении будет продолжаться. Существует постоянная потребность в развитии маркетинга и производственной деятельности. По мнению хозяина, надо уметь предугадывать изменения, происходящие на рынке. В противном случае можно отстать от конкурентов. Предприятие сознательно постоянно занимается развитием продукции. Вот и сейчас на стадии разработки находится новая группа продукции. В маркетинге семья видит огромный потенциал развития.

**КАК ВЫ, БУДУЧИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ, ОЦЕНИВАЕТЕ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕМ, ЧТО ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ РАБОТАЕТ В УСАДЬБЕ?**

**Хозяин Райви Йукс:** «Усадьба, не зависимо от предпринимательской деятельности, является постоянным источником расходов. Нужно считаться с тем, что часть энергии семьи уходит на поддержание усадьбы и управление ею. Одновременно усадьба рождает дополнительные положительные эмоции, связанные с предпринимательством, и позволяет заниматься постоянным развитием. Для семьи жизнь и работа в усадьбе превратилась в приемлемый для неё стиль жизни».

**КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ СВОЁ ПРЕДПРИЯТИЕ ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ЛЕТ?**

**Р.Й.:** «Построены новые соответствующие требованиям производственные здания, т.е. производство переорганизовано в соответствии с изменившимися со временем требованиями. Расширилось многообразие продук-

ции и услуг. Одна из групп продукции должна стать основной, т.е. ведущей. Развитие усадьбы связано с развитием производства. В перспективе первостепенная роль принадлежит постоянному развитию продукции и соответствующему рыночному спросу маркетингу. Нужно уметь мечтать смело, планка в отношении дальнейшего развития должна быть поднята высоко!» /2 viimast lauset esile/

**КАКАЯ ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА ЯВЛЯЕТСЯ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГЛАВНОЙ?**

**Р.Й.:** «Вероятнее всего – покупатель, совершающий покупки в порыве эмоций. Покупаемые у нас изделия или услуги могли бы существенно отличаться от сегодняшних. Я хотел бы, чтобы наряду с эстонскими клиентами существенную группу покупателей составили иностранные потребители, покупающие нашу экспортную продукцию за рубежом».





# РЕСТОРАН ПЫХЬЯКА

[www.pohjaka.ee](http://www.pohjaka.ee)

**Р**есторан Пыхьяка - это пример ресторана, предлагающего блюда национальной кухни, приготовленные из местного сезонного сырья, и продающий деликатесы и напитки на вынос. Некоторые напитки и кулинарные изделия ресторана можно найти в разных магазинах по всей Эстонии.

Усадьба Пыхьяка находится в уезде Ярвамаа, в непосредственной близости от шоссе Таллинн-Тарту. Ресторан работает в главном здании старой усадьбы. Между руинами под-

ных решений. С первого дня работы ресторана в меню включён торт Наполеон.

В 2011 году при ресторане был разбит сад с пряными травами и создана небольшая пашня. Первыми выращиваемыми культурами стали тыква и ревень. В 2012 году размеры пашни были расширены. Построены парник и коптильная печь для копчения мяса и рыбы. Следующими постройками были курятник и куриный загон.

В 2013 году ассортимент выращиваемых в саду и на поле культур пополнился. Следующим шагом было расширение ресторана в летний сезон во двор на участок, расположенный между руинами старого подсобного здания. Однако полученный опыт показал, что в прохладные летние дни желающих пообедать под открытым небом не так-то и много.

«ОДНИМ ИЗ НОВЫХ ТРЕНДОВ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ МАЛОМАСШТАБНОЕ ПОВАРСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО, КОГДА ПОВАРА, КОТОРЫЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ ГОТОВИЛИ РАЗЛИЧНЫЕ БЛЮДА, НАЧИНАЮТ ПРОДАВАТЬ ИХ НА ВЫНОС»

собной постройки в летний сезон работает летний ресторан. Предлагается питание для путешественников, а также для больших компаний. В здании ресторана - 60 сидячих мест.

Бизнес-идея возникла в 2006 году. Авторы идеи создания ресторана - три молодых повара Отт, Йозель и Мярт - приступили к её реализации на арендованных площадях, расположенных в центральной части Эстонии близ города Пайде, в 2007 году. Подавляющую часть строительных работ собственники выполнили сами, им помогали также родственники и друзья, участвовавшие в толоках. На ремонтные работы и обустройство внутренних помещений ушло три года, и в июне 2010 года ресторан распахнул свои двери для посетителей. На кухне возвели огромную печь и коптильню с большим очагом. Сразу в первое лето принялись за заготовку консервов и соков для нужд ресторана. При составлении меню использовалось местное сезонное сырьё. Повара занялись опытными испытаниями по созданию новых вкусов, комбинируя различное сырьё с целью получения интерес-

Количество персонала с течением лет увеличилось, и уровень заработной платы повысился. К работе привлекаются также практиканты. Партнёрами ресторана являются многие производители сырья, в т.ч. охотники, овощеводы, молокозаводы и пр.

Сегодня ресторанный бизнес превратился для трёх собственников в стиль жизни. Уже в первые годы деятельности ресторан вошёл в число лучших ресторанов Эстонии. Собственники



# р õ hja ka

сознательно поддерживают созданный стиль и принципы, постоянно экспериментируя также с новыми идеями, сырьём и рецептами. Так, например, осенью 2016 года меню было расширено за счёт новых главных блюд из выдержанной говядины и лосятины. В десертах появились разные сорта мороженого собственного производства.

Ресторан Пыхьяка – это не только место питания. В 2013 году начато производство ликёра из облепихи. После апробирования и получения высокой оценки со стороны посетителей ликёр стал разливаться в бутылки и продаваться в розницу.

Посетители ресторана часто интересовались, можно ли купить с собой хлеб, паштет, луковое варенье и морковную горчицу. Поэтому объём производства этих продуктов был увеличен, и они стали продаваться всем желающим. Позже к продаваемым на вынос продуктам добавились булочки на закваске, мороженое (кардамоновое, клюквенное и пр.) и ликёр из еловых побегов.

Вначале для ресторана была обустроена небольшая производственная кухня, а в 2015 году в отдельно стоящем большом здании открыта фабрика. Ресторан планирует производить также крепкие напитки. Собственники заинтересованы и в расширении ассортимента



та других напитков за счёт новых и интересных разработок, которые могут использоваться в приготовлении блюд и продаваться на вынос.

В последние годы клиенты всё чаще бронируют места предварительно, и это свидетельствует о том, что наряду с проезжающими по автомобильной трассе посетителями появляются клиенты, планирующие посещение ресторана. У ресторана сложилась своя постоянная клиентура. Общая информация о ресторане, оперативная информация о меню и часах его работы представлена на веб-сайте ресторана.

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**Участник долевого владения повар Мярт Метсалик:** «Одним из новых трендов ресторанного бизнеса является маломасштабное поварское производство, когда повара, которые на протяжении многих лет готовили различные блюда, начинают продавать их на вынос».





## ЭКО-МЫЛО

Facebook, [www.greensouplin.eu](http://www.greensouplin.eu)

**В** 2009 году у сегодняшней бизнесвумен Эрелин появилась потребность в натуральных моющих средствах в связи с проблемами со здоровьем ребёнка. Таких средств в магазинах не оказалось, и она решила сама начать производить натуральное мыло. Осенью 2011 года ею было основано товарищество с ограниченной ответственностью. Опытные испытания продукции были к тому моменту уже завершены, и рецепты мыла разработаны.

В результате изучения рынка Элерин приняла решение производить мыло только из органического сырья. Её целевой группой стали частные клиенты из разных уголков Эстонии. Первоначально продукция предлагалась кру-

« **МОИМ ЗОЛОТЫМ ФОНДОМ ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕВОСХОДНЫЕ ПАРТНЁРЫ, А НЕ РАБОТНИКИ. Я МОГУ ДОВЕРЯТЬ ВСЕМ СВОИМ ПАРТНЁРАМ, ГАРАНТИРУЮЩИМ СТАБИЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА УСЛУГ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРЁННОСТЕЙ** »

голодично на ярмарках. Одновременно стали вестись поиски возможностей для предложения продукции розничным магазинам. Начиная с 2012 года мыло продаётся в разных магазинах Эстонии (хуторские и подарочные магазины, а также магазины, продающие натуральные продукты).

Для производства мыла используется исключительно органическое сырьё. Предприятие старается в максимальном объёме использовать приобретённое в Эстонии сырьё. Производство осуществляется методом холодного прессования. В мыло добавляются разные масла. Сейчас производится семь сортов мыла. Производство было организовано в одном из помещений собственного дома. Однако выполнить требования, предъявляемые к такой продукции, в принадлежащем семье частном доме оказалось невозможным. Поэтому для нужд производства был приоб-

рётён большой использованный автомобильный контейнер. После основательной перестройки внутри контейнера было обустроено соответствующее всем требованиям производственное помещение, а рядом с ним – помещение с камином для приёма клиентов.

Сегодня помимо частных клиентов есть также бизнес-клиенты. В регионе появился партнёр – ферма усадьбы Конью (козоводческая ферма, [www.piim24.eu](http://www.piim24.eu)), в сотрудничестве с которой производится мыло из козьего молока. Мыло из козьего молока – очень нужный продукт для младенцев и аллергиков. Среди частной клиентуры образовалась группа постоянных клиентов. Главная причина покупки мыла частными клиентами – безопасность продукции.

Основными маркетинговыми каналами являются магазины, знакомящие покупателей с продукцией, и рекомендации купивших продукцию клиентов. Предприятие ежегодно участвует в организуемых в регионе ярмарках и других мероприятиях. Такая форма участия помогает получить от заинтересованных лиц и клиентов очень ценную обратную связь, а также продемонстрировать за короткое время свою продукцию большому кругу потенциальных клиентов.

Все связанные с производством вопросы и управление предприятием находятся в еди-







ноличной ответственности хозяйки Эрелин. Члены семьи приходят на помощь в добровольном порядке при возникновении такой потребности.

Наряду с производством мыла хозяйка разработала услугу питания по предварительному заказу для групп размером 10-50 человек с предложением блюд местной кухни. Для больших групп услуги питания предлагаются в сотрудничестве с другими предприятиями общественного питания. В развитии услуги питания важную роль сыграл предыдущий опыт работы Элерин в качестве наёмного работника в сфере общественного питания. Предприятие старается при организации услуг питания использовать в основном местное сырьё. С годами сформировались надёжные партнёры, у которых закупается сырьё. Услуги общественного питания предлагаются в основном расположенному недалеко предприятию гостиничного хозяйства «Мотовилла» ([www.motovilla.ee](http://www.motovilla.ee)), с руководителями которого сложились взаимные доверительные отношения. Сегодня услуги питания составляют прим. 40% от совокупных продаж предприятия. В сотрудничестве с пекарной мастерской «Пирети Лейб» (можно посмотреть в Facebook) на протяжении 3-4 лет предлагаются услуги питания на крупнейших мероприятиях региона.



Комбинирование двух сфер деятельности позволяет гибко осуществлять свою деятельность, и поддерживать доходы от продаж на уровне, необходимом для обеспечения экономической эффективности.

В долгосрочной перспективе – продолжать обеспечивать себя работой как лайфстайл-предприниматель, производя разные сорта мыла и предлагая услуги общественного питания на базе местного сырья. При необходимости на помощь приходят члены семьи (напр., при дополнительном обустройстве производственного помещения), создания дополнительных рабочих мест не планируется.

#### КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ СОТРУДНИЧЕСТВО?

##### **Предприниматель Эрелин Зирк:**

«Моим золотым фондом являются превосходные партнёры, а не работники. Я могу доверять всем своим партнёрам, гарантирующим стабильный уровень качества услуг и выполнение договорённостей». /tuua vastus esile/

#### ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ПУТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ?

**Э.З.:** «Мне очень нравится жить в деревне, а нынешний бизнес – это работа моей мечты».





## САД ПРЯНЫХ ТРАВ ХУТОРА ТАММЕ

[www.tammetalu.eu](http://www.tammetalu.eu)

**С**ад пряных трав хутора Тамме – это пример того, как сельское предприятие, основанное на увлечении хозяйки, превратилось в известный на эстонском рынке бренд. Клиенты этого хутора высоко ценят продукцию, представляющую мир чистых вкусов и запахов.

Чтобы привнести разнообразие в свой наёмный труд, хозяйка Хели решила заняться растениями. Поначалу она выращивала растения в порядке хобби, позже на земельном участке прародителей был построен хуторской дом, и семья переехала жить в село. Желанием Хели

«**САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО ЧЕСТНОСТЬ  
В ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТАМИ И СТАБИЛЬНОЕ  
КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ. ВАЖНО,  
ЧТОБЫ КЛИЕНТ ПОНЯЛ НАШУ СУЩНОСТЬ  
И НАШУ ПРОДУКЦИЮ**»

было обеспечить независимость в части трудовой деятельности и постоянно заниматься растениями.

В 2001 году хозяйка оформилась предпринимателем-физическим лицом и стала выращивать клубнику. Организация хозяйственной деятельности хутора финансировалась полностью за счёт накоплений семьи и собственных средств предприятия. В течение пары лет хозяйка проводила опыты с выращиванием пряных растений. Первым продуктом стали саженцы. Первой целевой группой горшечных растений – расположенные в регионе рестораны и проживающие в нём частные лица. Помимо этого хозяйка сама выращивает по сей день клубнику, чёрную смородину и малину. Другие необходимые для переработки ягоды закупаются дополнительно извне. В 2006 году хозяйка занялась приготовлением варенья, пряных и чайных смесей. Позже появились пряные варенья, соль с травами и ароматные масла с травами и специями. Вначале продукция продавалась прямо с хутора. Про-

изводимая вручную продукция кроет в себе домашнюю заботу и качественное содержание.

В 2008 году были построены первый большой парник и производственное здание. Для строительства и оснащения производственного здания была в несколько этапов получена предусмотренная для диверсификации сельской жизни инвестиционная субсидия. С 2009 года для различных групп туристов предлагаются программы посещения сада пряных трав. Первые группы прибыли из Эстонии и Финляндии, было налажено сотрудничество с туристическими фирмами. К настоящему моменту это сотрудничество расширилось, и количество туристов выросло. Группы прибывают из разных стран Европы. Свой хуторской магазин начал деятельность в 2009 году. Двери магазина открыты летом с понедельника по пятницу, в оставшееся время – по заказу. С 2011 года в летний сезон проводятся дни открытых дверей хутора.

Вся продукция продаётся круглый год в магазинах различных розничных сетей по всей Эстонии и в специализированных магазинах (предусмотренных для туристов). Летом продажи устраиваются также на территории хутора. Помимо этого продукция продаётся напрямую фирмам, которые используют её в качестве подарков. Объём покупок фирмен-





ных подарков резко увеличивается к концу года, однако, продажи не прекращаются круглый год.

Маркетинговые элементы (первый вариант логотипа, упаковки, в т.ч. этикетки и пр.) были разработаны первоначально одним родственником. Позже хозяйка воспользовалась услугами профессиональных дизайнерских фирм. В 2017 году всё художественное оформление планируется обновить. Цель обновления - привести художественное оформление в соответствие с требованиями времени и выделяться на фоне конкурентов.

С момента основания предприятия и до постройки нового производственного здания предприятие не нанимало дополнительных работников. Но при запуске производственного здания было нанято три наёмных работника на полную ставку. В перспективных планах - расширение деятельности предприятия посредством наращивания объёмов производства продукции. Также планируется расширить производственное здание за счёт пристройки. Предприятие намерено постоянно разрабатывать новые продукты. Конкретные новые продукты будут выбраны, исходя из результатов опытных испытаний, в соответствии с рыночным спросом. Программа посещения хутора будет поддерживаться, по крайней мере, в существующем сегодня объёме.

В развитии сада пряных трав важную роль играют, в частности, связанные с областью деятельности партнёрские организации. К основным партнёрам относятся действующая в регионе в форме некоммерческого общества сеть сотрудничества сельского туризма «Романтическое побережье» ([www.rannatee.ee](http://www.rannatee.ee)) и Таллиннский ботанический сад. В сотрудничестве с общегосударственной зонтичной организацией сельского туризма «Эстонский Сельский Туризм» ([www.maaturism.ee](http://www.maaturism.ee)) программе посещения сада пряных трав хутора был присвоен государственный экотуристический знак качества «ЕНЕ» (Настоящая и интересная Эстония).



### В ВАШЕМ САДУ ПРЯНЫХ ТРАВ РАСТУТ МНОГИЕ ДОВОЛЬНО НОВЫЕ ДЛЯ ЭСТОНИИ РАСТЕНИЯ. ПОЧЕМУ ВЫ ИХ ВЫРАЩИВАЕТЕ?

**Хозяйка Хели Виедехоф:** «Мы хотели сознательно познакомить широкую общественность и своих клиентов с новыми сортами, видами и гибридами пряных, ароматических и лекарственных трав. Мы испытываем в своём саду, насколько новые виды и сорта приемлемы для наших климатических условий. Такую же важную роль играет апробирование возможностей использования и последующее предоставление соответствующей информации клиентам».

### ПОЧЕМУ ВЫ СОЧЛИ НУЖНОЙ РАЗРАБОТКУ СВОЕГО ТОВАРНОГО ЗНАКА?

**Х.В.:** «Наш товарный знак связан с хутором Тамме. Предпринимательство, созданное на основе хутора, позволяет быть гибким лайфстайл-предпринимателем. Мы хотим продолжать развивать выбранное направление - выращивание пряных, ароматических и лекарственных растений. К настоящему моменту вся связанная с нашим товарным знаком художественная атрибутика разработана, исходя из этих принципов. Оформленная таким образом продукция имеет важное конкурентное преимущество».

### КАКИЕ АСПЕКТЫ ЯВЛЯЮТСЯ В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ САМЫМИ ВАЖНЫМИ?

**Х.В.:** «Самое важное - это честность в общении с клиентами и стабильное качество продукции. Важно, чтобы клиент понял нашу сущность и нашу продукцию».



# ГРУНТЫ ДЛЯ РАСТЕНИЙ «УССИМО»

[www.ussimo.eu](http://www.ussimo.eu)

**Р**азработка товарного знака «Уссимо» – это пример реализации новой экологически ответственной бизнес-идеи в сельском регионе в условиях многостороннего сотрудничества.

В связи с проектированием нового производственного здания для акционерного общества «К.МЕТ» собственники стали искать возможности для применения высвобождающихся площадей и использования местного сырья. Вначале были исследованы варианты применения и технологии производства биогумуса

«**СЕГОДНЯ НАША ПРОДУКЦИЯ ОТНОСИТСЯ К НИШЕВОЙ. ЕЁ ИДЕЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ЕСТЕСТВЕННОМ ПОВЫШЕНИИ ПОЧВЕННОГО ПЛОДОРОДИЯ, А ТЕХНОЛОГИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИ УСТОЙЧИВОЙ. В ПРИРОДЕ ЭТИ ПРОЦЕССЫ ПРОТЕКАЛИ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ МИЛЛИОНОВ ЛЕТ. ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, ЭТА ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ИМЕЕТ ОГРОМНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ, И ТАКАЯ ПРОДУКЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ**»

в Латвии и Белоруссии. После завершения исследования принято решение о создании субстратов на базе биогумуса. В результате проведённого анализа были разработаны планы по закупке биогумуса у других производителей (первоначально – из ближних регионов, и в случае увеличения потребности – также из отдалённых регионов, в т.ч. из Латвии). Осно-

ванием для такого решения послужили переговоры с руководителем фирмы «Экомулд», имеющей довольно большой опыт по производству биогумуса.

Весной и осенью 2014 года для заинтересованных потенциальных производителей были в сотрудничестве с Эстонским университетом естественных наук, Эстонским земледельческим институтом, белорусскими экспертами и Тартуским колледжем Таллиннского технического университета проведены два двухдневных курса обучения на тему производства гумуса. В рамках курсов было получено множество контактов заинтересованных сторон.

С целью развития и реализации бизнес-идеи в 2013 году было учреждено товарищество с ограниченной ответственностью «К.Компос». Собственники компании «К.МЕТ» занимались до этого момента её развитием параллельно со своей основной работой. В 2014 году на работу наняли одного координатора.

Опытные испытания продукции начались в 2016 году. Для производства субстратов (главным образом биогумуса, получаемого из коровьего навоза с использованием специальных технологических червей, выведенных для этой цели) был нанят один работник. На основе биогумуса, т.е. вермикомпоста производятся различные грунты для растений (три сорта) и чистый биогумус. Товар фасуется в 2,5- и 5-литровые упаковки. На упаковке наносится информация на трёх языках (эстонском, английском и русском). По предварительному заказу товар может фасоваться в пакеты размером один кубический метр (бизнес-клиенты).

Клиентами сегодня являются малые цветочные магазины, а также другие магазины и цепи розничной торговли. Ознакомлению с продукцией способствовали напечатанные в эстонских газетах статьи, рассказывающие о







фирме и сети сотрудничества. Поскольку продукция – новая, то активная презентация её свойств является крайне важной.

Разработка визуального образа товарного знака «Уссимо» осуществлялась в сотрудничестве с профессиональной дизайнерской фирмой. Товарный знак зарегистрирован в Патентном департаменте (рынки европейских стран). Первичным источником маркетинговой информации является в настоящий момент веб-сайт. По причине небольших производственных объёмов распространение информации через веб-сайт считалось достаточным. В 2017 году перед началом садоводческого сезона планируется дополнительно провести рекламную акцию (радио, газеты, журналы).

Вся осуществляемая до настоящего момента деятельность финансировалась за счёт накоплений собственников, собственных средств предприятия, банковских кредитов и стартовой субсидии для начинающего предпринимателя Фонда содействия развитию предпринимательства. На полученную субсидию было приобретено первое производственное оборудование.

В планах развития предусмотрено постепенное наращивание объёмов производства. Планируется продолжить подготовительную работу по развитию экспортной деятельности. Именно зарубежные рынки (все ближайшие к Эстонии рынки) представляются в долгосрочной перспективе важным каналом сбыта продукции. Количество работников будет непременно расти с развитием предприятия.

Собственники заинтересованы в участии в т.н. городском сельском хозяйстве: ящики для выращивания растений с освещением, мини-сады и пр. При развитии данного направления продукция должна оснащаться детальными рекомендациями и инструкциями.

#### КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО В РАЗВИТИИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

**Участник долевой собственности Аймар Роометс:** «Сотрудничество играет крайне важную роль. Во-первых, мы нуждаемся в



сотрудничестве с научными учреждениями. Вторая важная сфера сотрудничества – приведение в порядок законодательства, связанного с биогумусом. Сегодня оно несовершенно и препятствует развитию экспорта. В случае успешной презентации продукта на рынке мы надеемся привлечь широкий круг малых производителей биогумуса».

#### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ТОВАРНОГО ЗНАКА «УССИМО»?

**А.Р.:** «Сегодня наша продукция относится к нишевой. Её идея заключается в естественном повышении почвенного плодородия, а технология является экологически устойчивой. В природе эти процессы протекали на протяжении многих миллионов лет. По нашему мнению, эта экологически ответственная технология имеет огромную перспективу, и такая продукция является жизнеспособной».





**А**ктивные сельские предприниматели Харри и Лаури работали до 2002 года подмастерьями кузнеца в кузнице недалеко от своего дома. В 2003 году было решено основать своё предприятие. Они нашли подходящие помещения и встали на учёт в качестве безработных. В 2003 году было получено предусмотренное для безработных пособие на начало предпринимательской деятельности. Кузница расположилась в ветряной мельнице, являющейся памятником старины. На устройство кузницы потребовалось шесть месяцев. Друзья основали товарище-

«**ПРЕДЫДУЩИЙ ОПЫТ ОБОИХ СОБСТВЕННИКОВ В ОБЛАСТИ КУЗНЕЧНОГО ДЕЛА ПРИДАЛ СМЕЛОСТЬ И ВЫЗВАЛ ЖЕЛАНИЕ ПОПРОБОВАТЬ СЕБЯ В КУЗНЕЧНОМ БИЗНЕСЕ. ДЛЯ МЕНЯ ЯВЛЯЕТСЯ КРАЙНЕ ВАЖНЫМ НАЛИЧИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ С ДРУГИМ СОБСТВЕННИКОМ И КУЗНЕЦОМ ХАРРИ. НАМ УДАЛОСЬ РАСПРЕДЕЛИТЬ ВСЕ СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И РОЛИ В СООТВЕТСТВИИ С НАШИМИ ПРЕДПОЧТЕНИЯМИ**»

ство с ограниченной ответственностью «Пуравику Туулевески». Кузнецами работают два собственника предприятия. С первого дня деятельности кузницы на работу был взят один практикант. К моменту начала бизнес-деятельности у кузнецов уже были прочные практические навыки. Они закупили использованное оборудование, часть оборудования была сделана собственными руками (тиски и горн).

Бизнес-идея заключалась в производстве самобытных кованых изделий. Целевой группой стали частные клиенты из Эстонии и в небольшом количестве – иностранцы. Продукцию сегодня составляют скобяные изделия для интерьера, подарки и сувениры. К группе крупногабаритных изделий относятся изгороди и ограждения. Изделия производятся

по индивидуальным заказам клиентов. Работы выполняются на основании рабочих чертежей, согласованных с клиентом. Цена формируется, исходя из расхода материала и затраченного времени.

Кузница расположена на первом этаже одного из крыльев старой ветряной мельницы. Здание крыла кузницы было восстановлено в качестве сборочного и подсобного производственного помещения. В других помещениях мельницы построены санузел (туалет, душ, раздевалка) и подходящие для обслуживания туристических групп помещения. В магазине на продажу выставлены изделия кузнецов и других местных ремесленников.

Предприятие было создано на сбережения собственников и пособие на начало предпринимательской деятельности, предусмотренное для безработных. Позже была получена государственная инвестиционная субсидия на первоначальную реновацию исторического здания – объекта культурного наследия. Помимо этого были получены инвестиционная субсидия из средств программы диверсификации сельской экономики и субсидия из средств программы LEADER на возведение рабочих помещений на фундаменте пристройки прежней кузницы. Для выполнения требований по самофинансированию при получении субсидии был взят банковский кредит.





В кузнечном деле сильно чувствуется сезонный характер работ, но его помогают смягчить межсезонные заказы от различных организаций в начале года и заказы, связанные с влиянием времён года (подарки к рождеству, заказываемые органами местных самоуправлений и другими организациями, продукция, связанная с началом отопительного сезона и пр.).

С самого начала деятельности сформировалась дополнительная услуга – приём туристических групп. В рамках туристических программ клиентов знакомят с кузнечным мастерством и предлагают возможность купить изготовленные в кузнице изделия, а также рукоделие других ремесленников региона. Спрос на такие программы значительно вырос с течением лет. Программы разрабатывались сознательно с учётом интересов целевых групп (взрослые или дети). Ощущается потребность в летнем кафе или иной другой несложной услуге питания.

Маркетинговая деятельность в первые годы осуществлялась посредством презентации себя и своих изделий на ярмарках по всей Эстонии. Через пару лет после открытия предприятия был создан веб-сайт кузницы. Главным источником информации о кузнице стал именно веб-сайт. Не менее важным источником информации являются рекомендации клиентов, купивших продукцию. Продукцию для интерьера и сувениры продают также некоторые интернет-магазины.

Наём дополнительных работников или практикантов планируется также и в будущем. Собственники кузницы хотят сохранить высокое качество продукции, и её самобытный стиль. Существенного роста уровня доходов от продаж не предусматривается.



### ПОЧЕМУ ВЫ РЕШИЛИ ЗАНЯТЬСЯ ИМЕННО ЭТОЙ ФИЗИЧЕСКИ СЛОЖНОЙ СФЕРОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА?

**Участник долевой собственности кузнец Лаури Лайапэ:** «Предыдущий опыт обоих собственников в области кузнечного дела придал смелость и вызвал желание попробовать себя в кузнечном бизнесе. Для меня является крайне важным наличие взаимопонимания с другим собственником и кузнецом Харри. Нам удалось распределить все сферы ответственности и роли в соответствии с нашими предпочтениями».

### ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КУЗНЕЧНЫЙ БИЗНЕС ЖИЗНЕСПОСОБНЫМ?

**Л.Л.:** «Спрос на самобытные кузнечные изделия постоянно растёт. Мы замечаем это в своей повседневной деятельности. Мы думаем, что и в будущем спрос на такую продукцию будет сохраняться. Помимо этого кузнечное дело – это сфера с множеством сценариев развития».



# СААРЕМААСКИЙ МОЖЖЕВЕЛОВЫЙ СИРОП

[www.saaremaakadasiirup.ee](http://www.saaremaakadasiirup.ee)

**В**дохновлённое идеей можжевелового сиропа, использующее природное сырьё предприятие – это пример умелого развития продукции и сотрудничества.

У одной работавшей в Таллинне женщины-повара возникла идея производства можжевелового сиропа. После переезда на остров Сааремаа она занялась изготовлением опытных партий сиропа. Работая в усадьбе Пилгусе, они вместе с хозяйкой хутора Орбу Марет стали разрабатывать идею основания пред-

«**МЫ СТАРАЕМСЯ НАЙТИ ТЕХНОЛОГИИ  
ДЛЯ ИЗВЛЕЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ  
ПОЛЬЗЫ ИЗ МОЖЖЕВЕЛЬНИКА КАК  
ЦЕННОГО СЫРЬЯ. МЫ ХОТИМ ПРИВЛЕЧЬ  
К ЭТОЙ РАБОТЕ УЧЁНЫХ И ДРУГИХ  
СПЕЦИАЛИСТОВ ЭСТОНИИ**»

приятия по производству можжевеловый сироп. Нужно было найти подходящие производственные помещения. Этим помещением оказалась хуторская кухня Орбу, которая получила удостоверение сертифицированной производственной кухни.

В 2011 году было основано товарищество с ограниченной ответственностью «А-Орбу». Однако первая партия экспериментального

сиропа была произведена на школьной кухне. Готовый сироп был продан на одной из летних ярмарок на острове Сааремаа. Женщины получили положительные отзывы, новый продукт понравился покупателям.

Используемые в качестве сырья можжевеловые ростки собираются на официально контролируемых экологически чистых прибрежных морских участках западного региона острова Сааремаа. Производство на хуторской кухне Орбу было начато в 2011 году. К настоящему моменту на базе первоначального рецепта натурального можжевелового сиропа разработано несколько новых продуктов с различными добавками. Помимо сиропа на рынок были внедрены разные сорта соли с приправами. В сотрудничестве с производителем мармелада «Минна Сахвер» ([www.minnasahver.ee](http://www.minnasahver.ee)) производится можжевеловый мармелад. Мармелад готовится в компании «Минна Сахвер» по их заказу и продаётся под товарным знаком «Сааремааский можжевеловый сироп».

Первоначально клиентуру составляли местные частные клиенты, но вскоре главной целевой группой стали как эстонские, так и зарубежные туристы. С 2012 года продукция продаётся в сетях розничных магазинов, расположенных в крупнейших городах Эстонии, а также в некоторых специализированных магазинах (магазины, предлагающие туристические изделия, рукоделие и натуральную продукцию).

В начальный период деятельности предприятия наёмных работников не использовалось. Сегодня на предприятии круглогодично работает два работника. Предприятие было создано на собственные средства. В 2013 году была получена стартовая субсидия для начинающего предпринимателя из средств Фонда содействия развитию предпринимательства на закупку основных средств. В 2014 году





была получена инвестиционная субсидия из средств программы LEADER на закупку основных средств. В 2015 году была получена инвестиционная субсидия из средств меры «диверсификация сельской жизни» на реновацию производственного здания. Помещения производственного здания, работы в котором завершатся в 2017 году, позволят увеличить производственные объёмы и расширить ассортимент продукции. Рассматриваются возможности разработки новых групп продукции.

В качестве дополнительной услуги сформировались посещения производственного хутора индивидуальными туристами и туристическими группами. В сотрудничестве с сельским обществом Леедри (село года 2015) предлагаются пешеходные экскурсии по деревне Леедри в сопровождении гида с возможностью покупки можжевельного сиропа. В сотрудничестве с другими производственными и туристическими хуторами Сааермаа можно составить более продолжительную программу для туристических групп. В новом производственном здании запланированы также необходимые для обслуживания клиентов помещения, в их числе и помещения магазина.

В долгосрочной перспективе – расширение производства согласно спросу. Непременно нужно создать, по крайней мере, одно дополнительное рабочее место.



Существуют планы и в части экспорта продукции, однако, для этого следует провести дополнительную маркетинговую работу и найти подходящих партнёров. Поскольку основным компонентом продукции является органическое сырьё, и продукция подходит для многоцелевого применения (напитки, смузи, печенье, праздничные блюда, салаты, мороженое и пр.), то предприятие надеется найти целевые группы также среди иностранных клиентов.

**МОЖЖЕВЕЛЬНИК ИЗВЕСТЕН В ЭСТОНСКОЙ НАРОДНОЙ МЕДИЦИНЕ С ДРЕВНИХ ВРЕМЁН КАК РАСТЕНИЕ С ЛЕЧЕБНЫМИ СВОЙСТВАМИ. НАСКОЛЬКО ВАЖНЫМ ВЫ СЧИТАЕТЕ ДАННЫЙ АСПЕКТ ПРИ ДАЛЬНЕЙШЕМ РАЗВИТИИ ПРОДУКЦИИ?**

**Руководитель предприятия Лийси Куйвйыги:** «Мы стараемся найти технологии для извлечения максимальной пользы из можжевельника как ценного сырья. Мы хотим привлечь к этой работе учёных и других специалистов Эстонии». /tuua vastus esile/

**КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ДЛЯ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ РАЗРАБОТКА ТОВАРНОГО ЗНАКА?**

**Л.К.:** «Мы считаем его обязательным условием. Созданные к настоящему моменту элементы товарного знака нуждаются в доработке, в т.ч. в унификации с целью получения целостного товарного знака с понятным имиджем».



# ХУТОР ТААРАПЫЛЛУ

[www.taarapollu.ee](http://www.taarapollu.ee)

**Х**утор Таарапыллу – это пример успешного, последовательного и поэтапного развития сельского предприятия, занимающегося производством ягодной продукции с добавленной стоимостью, в условиях жёсткой конкуренции.

Участник долевой собственности хутора Эдгар – человек, имеющий опыт в сельскохозяйственной области. В начале 2000-х годов он основал бизнес по выращиванию красной и чёрной смородины. Однако доходы от продажи ягод оказались незначительными. Поэтому в 2003 году было принято решение само-

ла идея производства сладких сушёных ягод. Также было запущено производство соковых напитков и варенья. Из ягодного и фруктового сырья в ассортименте появились яблоки и лесные ягоды.

В 2006 году из средств программы диверсификации сельской экономики была получена инвестиционная субсидия на улучшение производственных помещений, расположенных в подсобной пристройке хутора (прежний хлев). Новые помещения позволили лучше организовать производственные процессы (сушка, пастеризация и упаковка). Производством руководил хозяин Эдгар вместе с двумя помощниками. В сотрудничестве с одной маркетинговой компанией удалось наладить продажу продукции в Тартуском доме торговли, а позже и в других магазинах по всей Эстонии. Важную роль играла также продажа на рынках и в других местах.

«**ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ ПРОДУКТОВ НА РЫНКАХ ДРУГИХ СТРАН МЫ СЧИТАЕМ ВАЖНЫМ НАЛИЧИЕ ВЕРЫ В СВОЮ ПРОДУКЦИЮ. НАМ УДАЛОСЬ ЧЕРЕЗ ДОБРЫЕ ПАРТНЁРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ УКРЕПИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ И УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЁМЫ ПРОДАЖ НА ЭКСПОРТНЫХ РЫНКАХ**»

стоятельно производить из ягод продукцию с добавленной стоимостью. Первыми продуктами были ягодные соки (два сорта сока). Сок продавался на региональных рынках. В 2004 году была пройдена официальная сертификация производства. После чего хозяин занялся сушкой ягод. Первоначально в процессе сушки оборудование не использовалось. Так возник-

Новые продукты внедрялись в производство поэтапно: соки, варенья, пюре, соковые напитки, ягодные и жевательные чипсы и порошки из ягод. Сегодня хутор Таарапыллу известен, в первую очередь, как производитель ягодных чипсов. Последняя новинка из серии чипсов поступила на рынок в 2012 году.

Сегодня производство организовано в трёх зданиях. К первому отремонтированному зданию добавились цех по производству соков и приёмное здание с холодильником, в котором расположены, в частности, представительские помещения для обслуживания групп.

Сегодняшний исполнительный директор и участник долевой собственности Сильви пришла на предприятие в 2012 году. Вначале она работала в производственном цехе, а позже – в конторе. В должность исполнительного директора она вступила в 2014 году, тогда же приобрела долевую собственность в предприятии. В 2016 году было 11 работников, работавших в садоводческом хозяйстве, конторе,





на производстве и в административном подразделении.

Ягодное сырьё выращивается на собственном хуторе в объёме 90%, остальная недостающая часть закупается у местных предпринимателей. Лесные ягоды закупаются у заготовщиков. Органическое сырьё прошло сертификацию в 2004 году, экологический сертификат на производство был получен в 2009 году. Наличие эко-маркировки выделяет продукцию предприятия на фоне другой не сертифицированной продукции, особенно, когда вопрос касается экспорта.

К 2016 году на рынке Эстонии появилось большое количество аналогичной продукции. В результате этого объём продаж в Эстонии сократился. Предприятие считает увеличение доли экспорта важной предпосылкой всего развития. Сегодня доля экспорта составляет 25%. В небольших количествах принимаются также туристические группы по 5-20 человек, которым предлагаются, в частности, дегустация и возможность покупки продукции с собой.

Логотип предприятия не изменился с момента его учреждения, поэтому постоянные клиенты сразу находят продукты по логотипу. Первые этикетки были разработаны самостоятельно и распечатаны в домашнем офисе. С 2009 года этикетки заказываются в типографии. Упаковка/ тара обновлялась несколько раз.

В части дальнейшего развития предприятия важными факторами являются повышение эффективности производства, усовершенствование производственных линий и наращивание производственных объёмов. Количество работников увеличивать не планируется.



### КАК ВАШЕМУ ПРЕДПРИЯТИЮ УДАЛОСЬ ВЫЙТИ НА ЭКСПОРТНЫЕ РЫНКИ?

**Участник долевого владения**  
**Сильви Лангус:**

«Первые партнёрские отношения возникли по инициативе партнёра. Он заметил нашу продукцию в магазине Таллиннского аэропорта. Посредством этого контакта мы получили существующего по сей день экспортного партнёра, у которого имеется масштабный товарный знак - «private label», т.е. собственная торговая марка. При продвижении продуктов на рынках других стран мы считаем важным наличие веры в свою продукцию. Нам удалось через добрые партнёрские отношения укрепить свои позиции и увеличить объёмы продаж на экспортных рынках».

### В ЧЁМ ВЫ ВИДИТЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО СВОЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

**С.Л.:** «Для достижения конкурентного преимущества важно чувствовать перспективность и рентабельность клиентуры, и быть способным продавать продукцию именно таким целевым группам».



# ХОББИ-ХУТОР МЯЭОТСА

Facebook

**Х**утор Мяэотса – это пример целенаправленной деятельности по реализации бизнес-плана в сфере животноводства на хуторе, расположенном далеко от крупных центров, не имеющем обычного подключения к электрической сети.

Хозяин Йони и хозяйка Маарья имеют за плечами опыт предпринимательской деятельности более чем 15 лет. На хуторе без электричества семья поселилась в 2011 году. В то

« **МЫ ХОТЕЛИ НАЙТИ ВОЗМОЖНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОЕГО РАСПОЛОЖЕННОГО В ПРИРОДНОЙ СРЕДЕ ХУТОРА, ЧТОБЫ МОЖНО БЫЛО ЖИТЬ НА ХУТОРЕ И ПОЛУЧАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА К СУЩЕСТВОВАНИЮ. ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ ТАКЖЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С СЕЛЬСКОЙ ЖИЗНЬЮ: СВОР ЯИЦ ИЗ ГНЁЗД, САМОБЫТНАЯ ВЫПЕЧКА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЯИЦ СВОЕГО ХУТОРА И ПР. ПОЛУЧАЕМЫЕ ОТ СЕЛЬСКОЙ ЖИЗНИ САМОБЫТНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ВАЖНЫМИ КАК ДЛЯ НАШИХ ТРЁХ ДЕТЕЙ, ТАК И ДЛЯ КЛИЕНТОВ** »

время единственным животным в семье была собака. Летом 2013 года были куплены цыплята и построен курятник. Продажа яиц началась в 2014 году. В 2013 году хозяева купили трёх диких быков. Поначалу быки содержались в качестве домашних животных, которые поддерживали луга в порядке. Вскоре количе-

ство кур было увеличено до семидесяти. Осенью 2014 года были приобретены инкубаторы для производства цыплят. В качестве продукции курятника продавались яйценоские куры, мясояичные молодые куры, цыплята и яйца. Главным источником дохода стала продажа цыплят разных пород.

В 2015 году добавились перепела и индейки. Перепела выращиваются для производства яиц. Индейки приобретены первоначально с целью тестирования и определения возможности получения мясной продукции. В 2015 году помимо перепелов были взяты кролики (ангорские, французские бараны) и яйценоские утки. С начала 2017 года выращиваются также европейские охотничьи фазаны. Кролики и перепела содержатся в клетках, другие птицы и коровы находятся на свободном выпасе. Для отопления птичника используется тепловая энергия, производимая самими птицами. Для создания отдельного отопления не было необходимости.

Целевой группой являлись первоначально местные частные клиенты. Помимо продаж с хутора продукцию стали продавать на рынке уездного центра и круглогодично на различных ярмарках по всей Эстонии. Во время пасхи спрос на яйца резко увеличивается, этому способствует также предложение яиц разной окраски (разные породы кур несут яйца разных цветов, исчисляемых десятками).

Технология нескольких сфер нуждается в разработке. Хозяева планируют приобрести пероъемную машину для удаления оперения с птиц и вакуумную упаковочную машину. Планируется также строительство бойни для мелких животных и птиц и упаковочного центра. В результате реализации планов хутор получит дополнительно необходимые подсобные помещения.

Животноводством и производством яиц занимается с самого начала хозяйка Маарья. Хо-





зяин участвует в хуторских работах параллельно со своими основными обязанностями, связанными с предпринимательством в области строительства и энергетики. Развитие производства рассматривается как составная часть семейного бизнеса. К настоящему моменту создано два рабочих места, в плане – создание ещё двух рабочих мест.

В области маркетинга основными источниками информации являются аккаунт в Facebook и прямой маркетинг в ходе прямого общения с клиентами в процессе продаж. Прямое общение с клиентами на ярмарках и рынках способствует увеличению количества клиентов.

Производство осуществляется в традиционной форме, пока нет планов по переходу на органическое производство. Однако в случае увеличения спроса на органическую продукцию такая возможность не исключается.

В части выращивания скота мясной породы планируется небольшое увеличение поголовья. Продажа говядины будет начата в 2018 году.

Маркетинговая деятельность находится на этапе развития. В ближайшем будущем семья намерена разработать логотип и веб-сайт для хутора, а также этикетки для продукции и её упаковок.

Цены на яйца зависят от их размеров. В ценообразовании учитываются все затраты и рыночный спрос.



ночный спрос. Повышение цен возможно, в первую очередь, в части прямых продаж клиентам.

#### ПОЧЕМУ ВЫ РЕШИЛИ ПАРАЛЛЕЛЬНО С СУЩЕСТВУЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОСНОВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО СВОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ХУТОР?

**Хозяйка Маарья Койвуоя:** «Мы хотели найти возможность коммерческого использования своего расположенного в природной среде хутора, чтобы можно было жить на хуторе и получать дополнительные средства к существованию. Важными являются также эмоциональные ценности, связанные с сельской жизнью: сбор яиц из гнёзд, самобытная выпечка с использованием яиц своего хутора и пр. Получаемые от сельской жизни самобытные впечатления являются важными как для наших трёх детей, так и для клиентов».

#### ПОЧЕМУ ВЫ СЧИТАЕТЕ НУЖНЫМ РАЗВИВАТЬ НА ХУТОРЕ ТАКЖЕ ТУРИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ?

**М.К.:** «Недалеко от хутора расположен богатый родниками заповедник Эндла, на территорию которого можно организовывать природные походы. Помимо этого у меня есть рукодельные навыки, например, в области валяния и прядения. Мы могли бы разработать программу услуг, связанную с животными».



# ОРГАНИЧЕСКАЯ УСАДЬБА ПЕРИ

[www.mahemois.eu](http://www.mahemois.eu), Facebook

**П**редпринимательская деятельность началась с производства мульчи из сосновой коры. Этим с поддержки всей семьи занималась хозяйка Тийна – специалист по озеленению, зарегистрировавшаяся предпринимателем-физическим лицом. Продукцию составляла мульча трёх разных фракций, упакованная в мешки по 80 литров. В 2008 году из-за экономического кризиса производство мульчи было решено прекратить.

В 2004 году семья купила большую часть сохранившейся усадьбы Пери (в т.ч. два здания и 20 гектаров земли). Хозяин и хозяйка сознательно занялись изучением бережливого образа жизни, принимая участие в курсах обучения в области экологического производства.

«**ДЛЯ НАШЕЙ СЕМЬИ КРАЙНЕ ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ УСТОЙЧИВОСТЬ СРЕДЫ ОБИТАНИЯ И КАЧЕСТВЕННАЯ ПИЩА. ПРИ ПОИСКЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНОГО АССОРТИМЕНТА ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОЙ ПРОДУКЦИИ ПРОДЕЛАНА ОГРОМНАЯ И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ РАБОТА**»

В 2009 году было получено удостоверение о переходном периоде на экологическое производство (два года). Первоначальная бизнес-идея заключалась в выращивании картофеля и овощей. Основная часть продукции продавалась сразу после сбора урожая в местных магазинах, частным клиентам, детским садам и через региональную сеть сбыта. Реализация оказалась сложной, и семья не получила достаточных для обеспечения окупаемости доходов. Поэтому хозяин Андер наряду с собственным бизнесом устроился строителем, работая на объектах экологического строительства (напр., строительство из глины и пр.). Параллельно с указанной деятельностью стали вестись поиски других нишевых бизнес-идей с целью обеспечения прибыльности.

В 2011 году попробовали себя в выращивании сахарной кукурузы. На основании прямых заказов ресторанов семья занялась выращиванием экологически чистых овощей (цветная мини-морковь, мини-свекла и пр.). Самыми рентабельными из всех выращиваемых до настоящего момента растений оказались сахарная кукуруза и японская тыква «Хоккайдо», с которой не нужно удалять кожицу, и которая отличается маленькими размерами и приятным вкусом. Планы 2017 года предусматривают выращивание 70 000 шт. сахарной кукурузы, 2000 шт. тыквы, раннего картофеля, а также по предварительному заказу небольшого количества разных видов овощей и салатного лука. Все эти овощи будут выращиваться как экологически чистые продукты.

Целевой группой являются таллиннские рестораны, подразделения «Хутор кормит» магазинов розничной торговой цепи «Рими», эко-магазины, пять тартуских магазинов цепи розничной торговли «Кооп» и частные клиенты региона. Достигнуто соглашение о предложении кукурузы в 2017 году в сети магазинов «Сельвер».





На развитие производства и разработку маркетинговых элементов было получено несколько субсидий. Две субсидии на развитие продукции и маркетинга были получены из средств программы LEADER. Наряду с приобретением необходимого оборудования были разработаны логотип предприятия и дизайн этикеток, которые подходят также для закупленного упаковочного оборудования. Девиз предприятия - «От чистой природы с чистым сердцем». Этикетки наклеиваются вручную. Из предусмотренных для развития малого производства субсидий были получены финансы на приобретение пропашного устройства вместе с огневым культиватором для борьбы с сорной растительностью. Помимо этого в 2016 году была получена инвестиционная субсидия из средств предусмотренной для малых производителей меры Департамента сельскохозяйственных регистров и информации на приобретение сеялки, дискатора, бороны и сенокосилки.

После внедрения в использование в 2016 году новой упаковки продукция стала лучше выделяться на фоне других товаров в местах продаж, и цепи розничной торговли стали охотнее заключать соглашения на продажу продукции. До настоящего дня кукуруза паковалась в пищевую плёнку по 1-2 початка. Новое решение позволит значительно увеличить объёмы производства, повысить доверие к производителю, а также расширить известность хозяйства и его продукцию.

В сотрудничестве с Институтом растениеводства Эстонии было начато выращивание семян моркови и лука. В случае хорошей всхожести это направление окажется выгодным. В планах - постепенное наращивание объёмов. Институт планирует купить всю данную продукцию.

В течение двух последних лет с поддержки Департамента сельскохозяйственных регистров и информации и Центра инвестирования в окружающую среду производственную ферму посещали детские группы. Для этих целей ферма разработала учебные программы.

С 2015 года на пяти гектарах выращивается органическая гречиха, которая, по мнению хо-



зяев, является перспективной культурой с растущим спросом. Гречиха продаётся через посредническую фирму на экспорт (в Германию и др. страны). Посевную площадь гречихи планируется увеличить в несколько раз.

Производство носит сезонный характер, обеспечивая хозяйку и хозяина работой с ранней весны до конца года. Трудовые задания распределяются между собой во взаимодействии. В будущем все работы планируется выполнять также в семейном кругу, повысив производительную способность оборудования и машин. Семья планирует продолжать в качестве лайфстайл-предпринимателя.

### ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ИМЕННО ТАКУЮ БИЗНЕС-ИДЕЮ?

**Хозяин Андер Конкс:** «Для нашей семьи крайне важными являются устойчивость среды обитания и качественная пища. При поиске экономически эффективного ассортимента экологически чистой продукции проделана огромная и целенаправленная работа».

# О МАРКЕТИНГЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тийу Охврил

**И**з представленного выше материала следует, что альтернативные виды деятельности открывают в сельском регионе совершенно новые возможности и ставят перед предпринимателями новые задачи. Предприниматель должен, непременно, взвесить разные аспекты своей деятельности, и одним таким аспектом является вопрос маркетинга своей продукции. Подчёркиваем: не продажи, а маркетинга.

Мы уже говорили о том, что вся деятельность должна быть целенаправленной. Это означает, что производитель при организации своей деятельности должен исходить из существующего спроса и выбирать группы потребителей, на которых направлять свои предложения, т.е. целевые группы.

Эти тезисы подводят нас к определению маркетинга и пониманию его значения в нетрадиционных видах сельскохозяйственной деятельности. Сельскохозяйственным производителям иногда сложно переориентироваться с производственной философии на маркетинговую философию, в которой потребности и желания потребителя лежат в основе всей деятельности (и её продолжения). Важно понимать, что маркетинг – это, в первую очередь, образ мышления (философия), и только потом система организации деятельности, и структура организации. Маркетинг основан на убеждении, что продажа может принести доходы и инвестиции смогут окупиться в случае, если будут выявлены существующие и новые потребности потребителей, и вся деятельность будет направлена на их удовлетворение. Одно из последних простых определений маркетинга подчёркивает именно роль клиентов во всём процессе: «Маркетинг – это наука и искусство привлечения и удержания

полезных клиентов, а также развития отношений с ними»\*. Такой подход ставит автоматически в центр деятельности рынок, а не проблемы производства.

Как осмыслить свою деятельность по удовлетворению потребностей клиентов и организовать её так, чтобы она была выгодной, и чтобы её результатом остались довольны как потребитель, так и работник? В качестве ответа на этот вопрос в шестидесятые годы прошлого столетия была предложена система, которая действует по сей день, и называется комплексом маркетинга или теорией 4Р, исходя из начальных букв английских слов (*product, price, place, promotion*).

Составляющие комплекса маркетинга неразрывно связаны друг с другом, как кристаллическая решётка самого прочного в мире минерала – алмаза, и изменение одного элемента незамедлительно влечёт за собой изменения других элементов. Наглядно это можно представить так (рисунок 2):

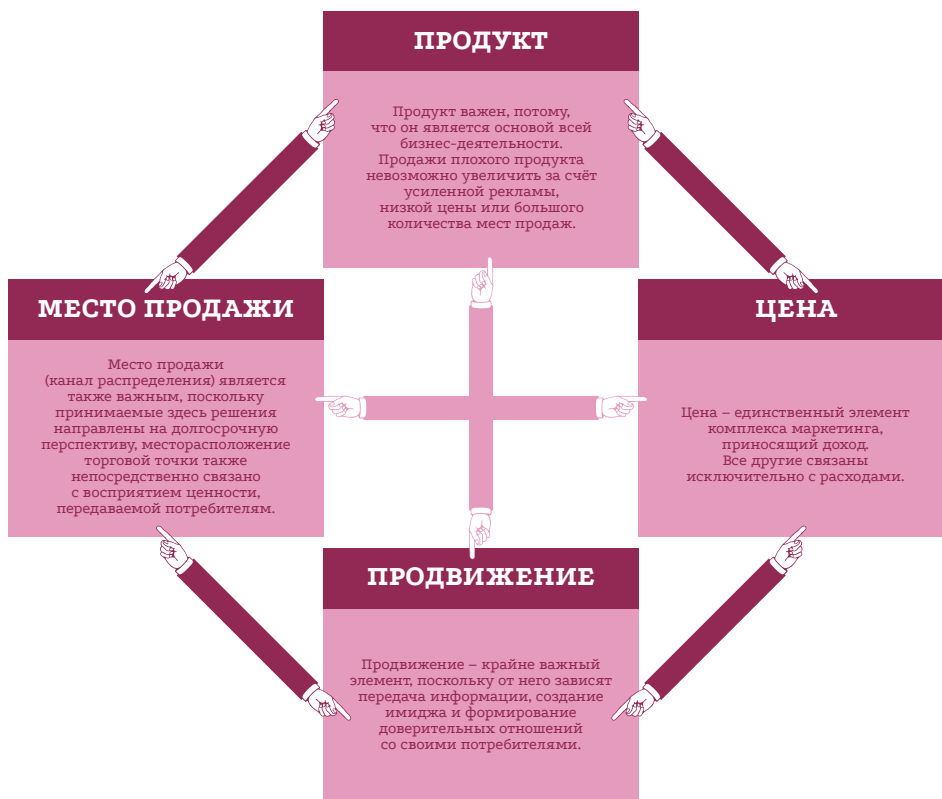
Сегодня толкование комплекса маркетинга ещё больше приблизилось к клиенту – во всех компонентах на первый план ставится клиент.

**\*** От мышления, ориентированного на продукт, нужно непременно перейти к мышлению, ориентированному на потребности клиента. Вы не можете просто так развивать продукты, и потом пытаться продавать их на массовом рынке. Вначале нужно исследовать потребности и желания потребителей, а затем привлечь их тем, в чём они конкретно нуждаются. Это нечто, что решит существующие у них сегодня проблемы!

\* Күүсик и др. Сознательный маркетинг (Teadlik turundus). Издательство Тартуского университета 2010 г., стр. 15.



Рисунок 2. Комплекс маркетинга



\* При формировании цены нужно помнить о совокупных затратах потребителя, связанных с вашим продуктом. Потребитель не просто платит цену за продукт, а несёт комплексные затраты по использованию этого продукта (напр., затраченное время, транспорт, поиски и даже утилизация продукта и пр.). Если маркетолог верит, что самым главным аргументом продажи является низкая цена, то он ставит себя в очень сложное конкурентное положение, поскольку всегда может появиться кто-то, кто предложит ещё более низкую цену.

\* Идею места продажи следует заменить на идею удобства совершения покупок. Вы должны знать, как вашему клиенту нравится совершать покупки (интернет, почтовый каталог, непосредственная встреча с продавцом, на рынке, в супермаркете и пр.).

\* Вместо стимуляции продаж, т.е. продвижения (в котором доминирует реклама или личная продажа) следует подумать о коммуникации. В продвижении могут встречаться элементы манипуляции, но коммуникация – это двухсторонние отношения. Развитие предложения – это обещание, от которого до вожделенного состояния продукта – бренда, т.е. торговой марки – всего один шаг.

**Маркетинговая среда.** Равноценно важно иметь обзор о маркетинговой среде, и оценивать как кроющиеся в ней возможности, так и опасности.

Маркетинговую среду можно рассматривать на двух уровнях: микросреды и макросреды.

Микросреду образуют все те другие предприятия и участники, которые действуют рядом с

вашим предприятием и способствуют достижению ваших целей или, наоборот, препятствуют их достижению, поскольку претендуют на благосклонность тех же клиентов и на их кошелёк. К ним относятся поставщики и посредники, различные группы лиц, объединённые общими интересами, и объединения граждан, а также конкуренты.

Макросреда – это комплекс факторов, который создаёт условия для всех участников микросреды – это экономические и демографические факторы, политические, правовые и технологические факторы. Среда находится в постоянном изменении, и поэтому предприятие должно держать себя в курсе всех возможных изменений и тенденций. Изменение среды не подвластно контролю предприятия, однако, динамику изменений можно предугадывать в виде проявляющихся тенденций. Лучших результатов смогут добиться те предприятия, которые сумеют раньше других участников рынка воспользоваться всеми изменениями. Нужно чувствовать, кто являются вашими конкурентами, а кого можно рассматривать в качестве партнёров.

**Ценностное предложение альтернативного производителя – развитие продукции.** Предприниматель, занимающийся альтернативными видами экономической деятельности, должен, как правило, отправлять свою продукцию дальше, нежели предприниматель, действующий в области



традиционного сельского хозяйства. Что это значит? Здесь речь идёт уже не об опосредованном спросе, который на традиционные сельскохозяйственные продукты задаётся посредниками или обрабатывающей промышленностью, а о том, что производитель понимает свой продукт, как товар, окончательно сформированный для потребителя. Это значит, что все включённые в продукт потребительские выгоды должны быть сознательно продуманы. По идее, продукт состоит из различных наслоений, которые несут для потребителя разную выгоду. В сфере развития продукции продукт рекомендуют представлять как лук, состоящий из трёх слоёв (рисунок 3).

Три уровня продукта – это, несомненно, теоретическое обобщение, но оно полезно также для производителя, занимающегося развитием конкретного продукта. Визуализация сердцевины продукта поможет понять, почему потребитель должен купить именно ваш продукт – какие проблемы потребителя этот продукт поможет решить, и какую выгоду потребитель от него получит.

Продукт в реальном исполнении – это то, что производители, как правило, воодушевлённо и усердно формируют. Это важный уровень, поскольку мы имеем дело с реальным предме-

Рисунок 3. Три уровня продукта



том или с непосредственно воспринимаемой услугой. Свойства продукта, внешнее оформление, стиль и общий вид (упаковка) являются важными как для пробуждения желания купить, так и для формирования привычки постоянно пользоваться. Проблема продукта в реальном исполнении заключается в том, что на этом уровне всё (или почти всё) поддаётся копированию конкурентами при наличии такого желания. Если доставленный на рынок продукт окажется успешным, то у конкурентов, как правило, возникает желание создать т.н. «продукт-я-тоже», дающий такую же выгоду, но несколько усовершенствованный. На уровне реального исполнения товарный знак – это единственное, что нельзя подделать.

При формировании действительного конкурентного преимущества нужно внимательно относиться также к третьему уровню, предусматривающему предоставление подкрепления, которое повышает получаемое от использования продукта наслаждение, радость и пользу. Важно способствовать реальному запоминанию продукта и созданию положительных эмоций. Одним из компонентов, способствующих неуклонному формированию конкурентного преимущества, является мнение потребителей о продукте, т.е. репутация производителя и продукта.



**Каналы сбыта продукта.** Конечно же, альтернативный производитель может реализовать свою продукцию через посредников. Решение относительно каналов сбыта сводится обычно к следующим соображениям: как производитель сможет получить максимальную долю добавленной стоимости, создаваемой в маркетинговом канале, которую, как правило, присваивают посредники. Доля, получаемая посредниками, абсолютизируется, и функции, выполняемые посредником, не осознаются до конца. Всегда следует помнить, что посредника, конечно, можно исключить из канала сбыта, но в таком случае надо быть готовым перенять его обязанности без нанесения ущерба качеству. Канал сбыта выполняет конкретные операции, начиная со складирования продукции и его транспортировки, комплектации и распределения, сбора и передачи информации, обеспечения финансирования и пр. Однако в современном мире усиливается тенденция, согласно которой предприниматели, производящие продукцию из собственного сырья, стараются максимально приблизиться к своим потребителям через канал сбыта, что привело к появлению множества различных моделей прямого маркетинга.

Во всём мире в прямом маркетинге успешно используются многие формы организации сбыта: продажа с фермы, традиционный рынок, хуторские магазины, «собери сам урожай», сезонные придорожные пункты продаж, продажа по почте и через интернет и пр. В современном мире, в котором личные отношения между производителем и потребителем считаются основным путём создания до-

Рисунок 4.

Блоки различных приёмов маркетинговой коммуникации



верия, возник целый ряд различных форм прямых продаж, из которых в Эстонии наивысшую популярность приобретает система продаж напрямую от производителя к потребителю. Производители и потребители периодически встречаются (раз в неделю или раз в две недели) на торговых встречах. Типичная посредническая деятельность в этой системе отсутствует, есть только добровольцы, которые организуют и могут также посредничать в передаче заказов покупателей производителям.

Эффективность каналов прямых продаж зависит от многих обстоятельств, которые необходимо взвесить до принятия решения, чтобы не совершать бессмысленных и не окупающихся затрат. У Эстонии и Молдовы, несомненно, разный культурный фон, плотность населения, традиции и пр., поэтому альтернативные производители должны найти каналы прямых продаж, подходящие именно для данной конкретной среды.

**Ценообразование.** Ценообразование – это одна из самых сложных сфер маркетинговой деятельности, в этом признаются как малые предприниматели, так и крупные игроки рынка. Подходя упрощённо к данному вопросу, можно сказать, что существует оптимальная цена, которая позволяет максимизировать прибыль от своей деятельности. При такой цене вклад каждого отдельного продукта в прибыль – максимальный, как и рыночный спрос на этот продукт. Удаление от оптимальной цены приводит к снижению остаточного дохода от отдельного продукта (при снижении цены) или уменьшению суммарного дохода от продаж (при увеличении цены и снижении совокупного спроса). Установление оптимальной цены – сложная задача, которая требует основательного анализа собственного производства с целью определения остаточного дохода и наличия информации о совокупном спросе рынка. Поэтому малые производители предпочитают пользоваться ценообразованием, основанном на конкуренции, веря, что существует т.н. коллективная мудрость, и что потребители одобряют аналогичную с конкурентами цену.

Однако существует ещё один фактор, которым можно успешно пользоваться в ценообразовании. Это ощущаемая ценность предложения, формирующаяся в сознании потребителей. Когда потребители сравнивают цены на продукцию, то в части некоторых предложе-







ний они ощущают преимущества от качества, преимущества от обслуживания и общую положительную репутацию предприятия, и за более высокую ощущаемую ценность потребители готовы заплатить более высокую цену. Более высокую цену за счёт чувства ценности могут обычно запрашивать производители, которые сумели сформировать в сознании потребителей особую позицию для своих продуктов, поскольку потребители предпочитают позиционированные продукты и готовы заплатить за них более высокую цену, чем за конкурирующие продукты. Помимо этого есть ещё одно обстоятельство: на основании результатов многих исследований доказано, что более высокая цена становится обычно для потребителей компонентом особого качества. Поэтому малому производителю не следует придерживаться убеждения, присущего массовому производству, согласно которому потребитель всегда предпочитает низкую цену.

**Продвижение.** В отношении четвёртого классического элемента комплекса маркетинга (продвижения) когда-то образно и очень категорично заявляли: если тебя нет здесь, то тебя не существует вовсе! Это значит, что, если о тебе нет информации, то ты обрекаешь себя на безызвестность. В действительности такой подход – как можно более эффективно заявить о себе – связан в большей степени со старым добрым маркетинговым периодом, когда считалось возможным произвести «хороший продукт» и просто заявить об этом потребителям в агрессивной форме.

Современный ориентированный на потребителя подход к последнему элементу комплекса маркетинга предполагает переход от оказывающего давление продвижения к интегрированной маркетинговой коммуникации. Поэтому важным является общение, а не одностороннее представление информации. Существует множество каналов маркетинговой коммуникации, которые следует рассматривать по группам, объединённым по принципу схожести (рисунок 4).

Если разобраться во всём этом разнообразии возможностей и подойти к решению проблемы через специфику целевого потребителя, то можно найти самые подходящие для себя коммуникационные каналы. В общем, считалось, что задачей коммуникации является передача своего сообщения в максимально неискажённой форме и получение оперативной обратной связи от целевой группы. Однако потребители хотят всё чаще быть вовлечёнными в диалог и иметь возможность оказания влияния на маркетинг. Двухнаправленная коммуникация и построение отношений становятся всё чаще одной из важных основ успеха. Примечание: во всех описанных при-





мерах даются ссылки на адреса веб-сайтов и Facebook предприятий, без которых жизнь сегодня представляется просто невозможной.

**Резюме: что содержит в себе управление маркетингом?** Если малый производитель хочет детально проанализировать свою маркетинговую деятельность, то он должен иметь представление о том, как происходит управление маркетингом и его планирование. Соответствующие руководства уже давно разработаны и испытаны в практике. Какие этапы нужно пройти?

- 1.** Всё, как и в бизнесе, начинается с формулирования своей миссии и общих целей. На их фоне осуществляется планирование всех своих шагов и корректирование планов.
- 2.** Нужна общая информация о рынке, потребителях и конкурентах, что требует составления ситуационного анализа. Как ранее было сказано, маркетинговая среда заслуживает пристального внимания на протяжении всей деятельности.
- 3.** За этим следует составление маркетинговых целей и стратегического маркетингового плана. В плане должно быть отражено, как обеспечивается выделение продукта на фоне конкурирующих продуктов, как на рынке осуществляется поиск целевых сегментов и позиционирование продукта именно для этих групп, и как подчёркивается конкурентное преимущество именно своего продукта.
- 4.** Описанный комплекс маркетинга является основой для составления тактического маркетингового плана. Вопросы о том, как будут действовать продукт, цена, распределение и продвижение, решаются на этом этапе.
- 5.** Теперь наступило время для составления бюджета маркетинга и планирования необходимых для его покрытия ресурсов.
- 6.** Последний шаг – оценивание результатов своей деятельности и при необходимости внедрение изменений и поправок в маркетинговую деятельность.

# БИЗНЕС-ПЛАН И ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫМ ВИДОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сирье Куусик

Основание предприятия в сельской местности связано с изменением уклада жизни и установок, появлением серьёзной дополнительной ответственности, принятием на себя дополнительной трудовой нагрузки и рисков. Окончательный выбор сферы деятельности и бизнес-идеи предполагает составление предпринимателем анализа целей и экономических возможностей, связанных с основанием бизнес-деятельности в выбранной области. Это же касается открытия нового направления коммерческой деятельности действующим сельским предпринимателем. В обоих случаях предпринимателю нужен письменный бизнес-план, подтверждающий или опровергающий обоснованность реализации и окупаемость выбранной бизнес-идеи. Поэтому после составления анализа желаний и потенциальных возможностей предпринимателя, а также существующих ресурсов необходимо перейти к составлению комплексного бизнес-плана. Образно говоря, бизнес-план нужен для того, чтобы проанализировать на бумаге все планы предпринимателя и избежать дальнейших ошибок в реальной жизни.

Составление детального бизнес-плана требует довольно много времени, а также умения анализировать и записывать результаты анализа. Согласно общепринятой практике, письменный план составляется лишь тогда, когда для развития предприятия возникает потребность в привлечении заёмного капитала (например, банковского кредита или иного пособия), и согласно существующим требованиям при подаче ходатайства должен представляться также бизнес-план. Составление бизнес-плана в интересах собственника и руководителей остаётся, как правило, необоснованно

без внимания. Это же обычно касается начинающего сельского предпринимателя.

Сельскому предпринимателю следует опираться на бизнес-план, поскольку:

✱ бизнес-план вносит ясность и придаёт уверенность в управлении процессами, персоналом и денежными средствами;

✱ бизнес-план (вместе с финансовыми прогнозами) даёт первоначальное представление об окупаемости бизнеса.

Составлением бизнес-плана следует в максимальном объёме заниматься самому. При необходимости можно привлечь бизнес-консультанта, который обладает способностью обобщения, имеет взгляд со стороны, компетентность в управлении процессами планирования и развития предприятия. В зависимости от бизнес-идеи могут потребоваться



рекомендации или обучение в сфере деятельности (например, технологии, дизайн, безопасность).

**Бизнес-план состоит из следующих разделов:**

- » информация о предпринимателе (ФИО, форма деятельности, адрес и пр.), руководителях и персонале;
- » план стратегического управления;
- » планы по целевым группам, ресурсам (в т.ч. персоналу), развитию продукции/услуг и деятельности в области конкуренции;
- » план продаж и маркетинговый план;
- » финансовый план (в т.ч. финансовые прогнозы: инвестиционная программа, план доходов и расходов и источники финансирования);
- » план достижения жизнеспособности и анализа рисков.

В части содержания бизнес-плана следует исходить из содержания, используемого банками и фондами, действующими в регионе предпринимателя, а также из их инструкций. По возможности можно принять участие в курсах обучения по составлению бизнес-плана или воспользоваться соответствующим

учебным материалом. Важно по завершении составления бизнес-плана добавить в его начало резюме бизнес-плана объёмом не более одной страницы, в котором отражены все важнейшие аспекты этого плана. Резюме является особенно важным при подаче ходатайства на получение заёмного капитала, поскольку в силу большого количества соискателей решение может быть принято именно на основании информации, полученной из вашего резюме.

## ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Для оценки окупаемости бизнес-плана нужно, в первую очередь, уяснить определения, связанные с финансовым планированием, затем изучить составные части и уровни финансового планирования, а также научиться при составлении управленческого учёта пользоваться информацией финансовой отчётности.

**Финансовый учёт** – это первый уровень управления финансами, который состоит из бухгалтерского учёта (внесение бухгалтерских проводок), составления финансовых отчётов и анализов, в т.ч. сметы расходов. Финансовый учёт является обязательным, основная часть его результатов направлена за пределы предприятия и является публичной. Это значит, что его функцией является, в первую очередь, обеспечение соответствия учёта требованиям законов. (1)\*\*

**Управленческий учёт** – второй уровень управления финансами, который является конфиденциальным и необходим только для предпринимателя в качестве основания для принятия коммерческих решений, в т.ч. при планировании деятельности предприятия. Задачей управленческого учёта является, в первую очередь, предоставление предпринимателю информации для анализа экономической деятельности предприятия, разработки стратегий и планов, а также для целесообразного использования ресурсов\*\*\*. Основная функция управленческого учёта – направленность в будущее. (2)



\*\* Й. Алвер. Финансовый учёт (Finantsarvestus). EBS 1995, стр. 6.

\*\*\* Т. Метс. Предпринимательство. Вступление в бизнес-план (Ettevõtlus. Sissejuhatus äriplaani). OÜ Alo 2002, стр. 61.





Одна из первоочередных хозяйственных задач начинающего предпринимателя - принятие решения о применяемом методе бухгалтерского учёта (по кассовому принципу или по принципу возникновения сделки) и составление первоначальных финансовых прогнозов для принятия коммерческих решений (учитывая также источники финансирования). Позже добавляются регулярный финансовый учёт, соответствующий потребностям управленческий учёт и принятие на его базе решений по управлению финансами.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА И ФИНАНСОВЫЕ ПРОГНОЗЫ/ БЮДЖЕТЫ**

Каждый сельский предприниматель нуждается в информации для принятия решений, связанных с коммерческой деятельностью. Важными вопросами, на которые непременно нужно найти ответы с помощью средств управления финансами, являются следующие: Когда и при каком объёме продаж наступает точка безубыточности? Какие расходы (в т.ч. отдельно по видам и все расходы с совокупности) возникают, и какова себестоимость продукта/услуги? Когда планируемая инвестиция окупится?

Для получения необходимой для составления финансовых прогнозов информации предприниматель должен основательно взвесить все части бизнес-плана, составить график процессов и действий, и найти инвестиционные источники.

При финансировании предприятия, начинающего деятельность в сельской местности, наряду с обеспечением максимально большой доли самофинансирования крайне важно проанализировать также возможности привлечения подходящего заёмного капитала. Привлечение заёмного капитала (кредиты, субсидии) может значительно ускорить реализацию бизнес-планов. При привлечении банковских или иных кредитов в качестве заёмного капитала крайне важно оценить риски коммерческой деятельности, чтобы не подвергнуть опасности данные под кредит залоги.

К важным аспектам планирования бизнес-деятельности относятся также результаты исследований рынка, потребности потенциальных целевых групп, умелое развитие продукции и маркетинг с учётом перспективной динамики. Всё указанное выше нужно суметь представить в финансовом выражении в виде деятельности. В таком случае удастся составить бюджет/ прогноз потока денежных средств, отражающий инвестиции, доходы и расходы, а также прибыльность коммерческой деятельности. Из бюджета, в частности, следует, какой объём продукции/услуг предприятие должно продать с целью получения прибыли. Из бюджета следует также влияние сезонного характера деятельности на бизнес.

Бюджет составляется, по крайней мере, на следующие пять лет. Согласно распространённой практике, расходы отражаются в первый год по месяцам, во второй год - по кварталам и в последующие годы - в виде годового плана. В отдельно созданную графу, расположенную рядом с прогнозами бюджетной таблицы, можно позже вносить сведения о действительных результатах коммерческой деятельности, получая, таким образом, хороший обзор о реализации планов и сравнительные данные.

# РИСКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Сирье Куусик

**У**же на стадии планирования бизнеса в сельской местности руководители должны осознавать риски, связанные как с предпринимательской деятельностью, так и с характером сельского предпринимательства и особенностью конкретного предприятия (напр., влияние погодных условий в сельскохозяйственном бизнесе, сезонность, деятельность на острове, риски для здоровья, отдалённость от экспортных рынков и пр.).

Риски предпринимательской деятельности можно разделить на внутренние и внешние. Риски могут проявляться для предпринимателя на разных уровнях. Предприниматель должен быть способен понять наличие всех рисков, связанных с его бизнесом, оценить вероятность их реализации и объём возможных ущербов, описать конкретно их характер, а также меры предотвращения рисков или минимизации их последствий.

В части внутренних рисков многое зависит от способности предпринимателя умело наладить деятельность по реализации бизнес-идеи. К этой деятельности относятся, в частности, меры по обеспечению успешных продаж на целевых рынках с высоким потенциалом в условиях конкуренции, снижению влияния сезонности, минимизации влияния рисков на здоровье руководителей и работников, заключению необходимых страховых договоров, постоянному развитию знаний и навыков руководителей и работников, а также использованию возможностей сотрудничества.

Внешние риски зависят во многом от сферы предпринимательской деятельности и от рынков, на которых предприятие действует. Риски могут быть вызваны спадом в экономике, связаны с проблемами в транспорте и энергетическом секторе, изменением законодательства, погодными условиями и пр. Работая на экспортных рынках, надо считаться с ещё более широким спектром рисков, в т.ч. с повышенными затратами на продажу и маркетинг. В современной бизнес-среде также надо считаться с возможными природными катаклизмами и влиянием терроризма.

В сфере альтернативного бизнеса в сельской местности могут возникать очень разные риски, связанные с конкретной бизнес-идеей. Многое зависит от установок, умений и знаний руководителей в части понимания рисков, и внедрения ими мер по предотвращению рисков или минимизации их последствий. Умелая деятельность по минимизации рисков, особенно внутренних, может стать существенным гарантом устойчивой реализации выбранной бизнес-идеи.



## ДЛЯ ЧЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ, ДЕЙСТВУЮЩЕМУ В СФЕРЕ АЛЬТЕРНАТИВНОГО БИЗНЕСА, НЕОБХОДИМО СОТРУДНИЧЕСТВО?

Сирье Куусик

**У**малого предпринимателя, действующего в сельском регионе, рано или поздно возникает потребность в поиске партнёров, поскольку более высоких результатов и устойчивости можно добиться во взаимодействии. Сотрудничество с предпринимателями, действующими в той же сфере деятельности, является, как правило, первым уровнем, на котором начинается поиск партнёров. Сотрудничество позволяет добиваться лучших результатов в развитии, обмениваться опытом, совместно развивать продукцию и услуги, а также организовывать продажи и маркетинг. У предпринимателя может также появиться потребность в партнёрах в сфере развития продукции, например, в лице научных и образовательных учреждений. Он может нуждаться в пополнении своих знаний в каком-либо образовательном учреждении, связанном с выбранной сферой деятельности, и прохождении практики на соответствующем предприятии.

Также следует взвесить целесообразность участия в сети сотрудничества, профессиональных или зонтичных организациях выбранной сферы деятельности или, в случае отсутствия таковых, выступить с инициативой создания сети сотрудничества.

**Самые распространённые причины для сотрудничества в своей сфере деятельности:**

» невозможность предложения в одиночку или самостоятельно своим целевым рынкам всех необходимых продуктов и услуг или в нужном для них объёме;

» желание добиться лучших результатов в развитии продукции;

» обстоятельство, связанное с тем, что малые предприниматели, и особенно микропредприниматели, не могут в одиночку обеспечить достаточный базис для деятельности: маркетинг, проекты, создание имиджа, привлечение иностранных партнёров извне и пр.

» желание обеспечить устойчивое и стабильное развитие;

» ограниченность ресурсов, действуя в одиночку: информация, опыт, финансы, маркетинг и организация связей с общественностью.





## СЕТИ И КЛАСТЕРЫ В СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

**СЕТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ, КОНКУРИРУЮЩИХ В ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАЗЫВАЕТСЯ КЛАСТЕРОМ.**

Деятельность в форме кластера характерна именно для микропредпринимателей, поскольку в условиях ограниченных ресурсов, действуя в одиночку, им сложно добиваться целей. Членские предприятия могут отличаться друг от друга по ряду признаков. Основанием для сотрудничества являются общие цели, одинаковые целевые группы и ценности.

В качестве предпосылок успешного сотрудничества кластера сельских предпринимателей можно рассматривать следующие факторы:

### 1. Совместимость партнёров друг с другом:

- » желательны конкретные критерии партнёрства;
- » подходящий географический регион и формы сотрудничества, связанные со сферой деятельности;
- » взаимное доверие партнёров и прочное желание сотрудничать, в.ч. принятие на себя соответствующих обязательств и ответственности в качестве членов сети.

### 2. Жизнеспособность сферы деятельности на рынке.

**3. Получение поддержки от внешних партнёров:** в своём регионе, на государственном и международном уровнях, например, от местных самоуправлений, региональных организаций развития, из программ финансирования, от зонтичных организаций, министерств и ключевых партнёров.

При основании кластера, как правило, учреждается юридическое лицо. Наиболее распространённая в Эстонии форма в таких случаях – некоммерческое объединение. В Эстонии







### **Основные ресурсы, необходимые для развития сотрудничества:**

» знания, опыт, свойства, навыки и мотивация членов действовать во имя общей цели;

» внешние ресурсы: более высокий по сравнению с малым частным предпринимателем потенциал привлечения заёмного капитала (в т.ч. субсидий) и внешних партнёров для достижения общих целей, при этом с меньшими затратами для членов, нежели действуя в одиночку;

» поступающая членам информация, которая может использоваться на благо общих целей;

» прочие ресурсы членов, которые могут использоваться для достижения общих целей;

» ресурсы, возникающие в сети сотрудничества, как единой организации по развитию.

сложились, например, такие устойчивые кластеры, как региональные кластеры сельского туризма, союз малых переработчиков молока, союзы ремесленных предпринимателей, региональные сети местной пищи (в т.ч. совместное управление знаком местной пищи и его развитие), союз производителей экологически чистого мяса, региональные маркетинговые сети «от производителя к потребителю» и пр. Создание кластера обычно инициируется одним предпринимателем, имеющим жизнеспособное предприятие, или небольшой активной инициативной группой сельских предпринимателей.

**СЕТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА/КЛАСТЕР – ЭТО ФОРМА СИСТЕМАТИЧНОЙ И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРИ КОТОРОЙ ОБЪЕДИНЕНИЕ В ЕДИНОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ, КАК ПРАВИЛО, ИСХОДЯ ИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ, А ТАКЖЕ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИИ И МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА.**

Для функционирования сети сотрудничества необходимо найти различные ресурсы – от временных ресурсов, вкладываемых в покупателей, до финансовых средств. Действуя в виде сети сотрудничества, можно, в отличие от отдельных предпринимателей, рассчитывать на ресурсы коллектива из нескольких сельских предпринимателей.

При создании сети сотрудничества, как правило, созывается собрание для обсуждения под руководством инициаторов целей и содержания сотрудничества. Следующим шагом является составление устава. Единству сети способствует установление правил/условий





членства. Затем нужно провести учредительное собрание, на котором выбирается правление. Желательно при первой возможности приступить к составлению программы развития (поскольку программа развития задаёт сотрудничеству чёткий стратегический план [в т.ч. цели, стратегии]), а также соответствующего ей плана деятельности.

При развитии сети сотрудничества важно согласовать информационную систему, используемую внутри сети и в общении с внешними партнёрами. Формируемая информационная система должна поддерживать достижение целей. Также необходимо обеспечить быструю передачу важной информации внутри сети и присутствие в информационной системе важных внешних партнёров.

**Сотрудничество на общегосударственном уровне**, в т.ч. с партнёрами, представляющими государство, является для сельских предпринимателей крайне важным. В первую очередь, следует, однако, наладить партнёрство с общегосударственной зонтичной организацией своей сферы деятельности, поскольку

объединённая организация заметна лучше, и является серьёзным партнёром государственных организаций. Посредством неё удаётся решать проблемы, рассматриваемые на государственном уровне, связанные с законодательством и развитием сферы деятельности (например, государственная поддержка экспортной деятельности, участие зонтичной организации в проектах развития, организация связей с общественностью и пр.).

**Международное сотрудничество** расширяет кругозор представителей сельских предприятий и привлечённых партнёров, а также обогащает их опыт, даёт новые идеи для развития предприятия. Самая большая польза возникает именно от личного общения с практиками своей сферы деятельности в местах их расположения и от совместной деятельности. Международное сотрудничество создаёт для сетей новые возможности (контакты, возможности в сфере общения с общественностью, маркетинговые возможности и пр.), способствует достижению целей в области развития продукции и совместного маркетинга.



# КАКУЮ ПОЛЬЗУ ДАЁТ СОТРУДНИЧЕСТВО С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ И НАУЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ?

Тийу Охврил

**П**редприниматель, начинающий деятельность (или уже действующий) в сфере альтернативного бизнеса, может ощущать на разных этапах своей деятельности нехватку информации. Для придания наглядности и создания системы мы можем рассмотреть весь процесс как развитие продукции. Какие этапы нужно пройти при развитии продукции? Образно это выглядит так (рисунок 5):

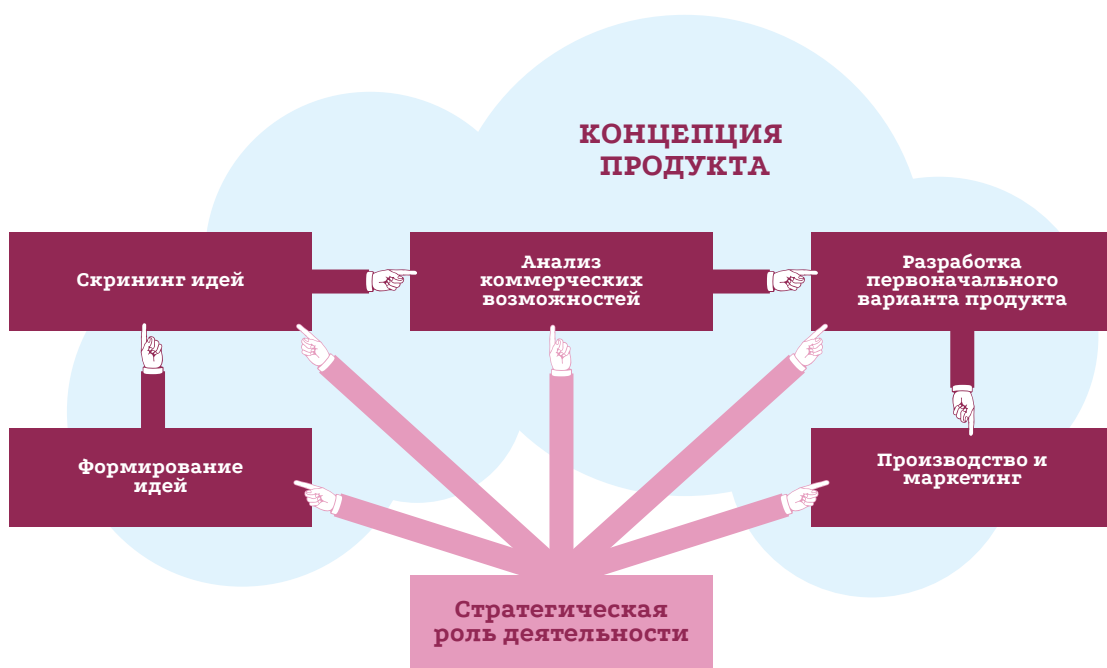
Предприниматель может ощущать потребность в получении информации и консультации уже до вхождения в новую сферу дея-

тельности. Возникают бесконечные вопросы: Как лучше всего объединить собственные ресурсы и выявленные на рынке потребности? Какие идеи являются мимолётными, а какие реальными? Как новый бизнес сочетается с моей предыдущей деятельностью, как рынок примет меня? Как тестировать прототип изделия? Кто поможет выполнить необходимые расчёты, чтобы не ошибиться при оценке бизнес-возможностей? Кто может помочь в поиске ответов на эти вопросы?

В Эстонии с любыми проблемами можно обращаться как к учебным учреждениям систе-

**Рисунок 5.**

Этапы развития продукции и его связь со стратегией







мы образования, имеющим компетенцию в области сельского хозяйства или производства пищевых продуктов (Университет естественных наук, отделение пищевой технологии Технического университета и профессиональные учебные заведения), так и к консультантам консультационной службы Целевого фонда развития сельской жизни.

Консультанты помогут предпринимателю составить бизнес-план и проанализировать его возможные результаты, а также различные сопутствующие бизнесу риски. Наличие бизнес-плана является обязательным при ходатайстве о получении возможных субсидий на развитие деятельности, но, поскольку окончательное решение принимает, несомненно, предприниматель сам, то он должен понимать, что бизнес-план нужен, в первую очередь, ему самому. Субсидии в той или иной форме (на инвестиционную деятельность, развитие продукции, развитие рынка и пр.) использовало большинство сельских предпринимателей, о деятельности которых мы рассказали в этом учебнике.

При формировании и скрининге новых идей полезными могут оказаться самые разные контакты. Например, предприниматели, дей-

ствующие в области растениеводства, могут наладить сотрудничество с Ботаническим садом и получить от его работников информацию об экзотических растениях (см. интервью с пярнским предпринимателем Х. Виедехоф), а также передать образцы своих растений в фонды этого научного учреждения. На этапе взвешивания идей может появиться потребность в получении новых знаний, которые можно приобрести в центрах профессионального образования и профессиональных школах, существующих во всех областях деятельности. Так, например, Олуствереская школа обслуживания и сельского хозяйства (<http://www.olustvere.edu.ee/wordpress/>) предлагает как бесплатные (в рамках мер программы развития сельской жизни), так и платные курсы обучения, и уровневое обучение в различных областях альтернативной деятельности (от рукоделия и пищевой технологии до сельского туризма, пчеловодства и пр.). Альтернативные производители могут подняться до такого уровня, что их самих станут приглашать в качестве преподавателей. Из примеров этой книги в данной связи можно упомянуть собственника пасеки Тыниса Таали, знания и опыт которого в области экологического пчеловодства используются в сотрудничестве



с профессионально-техническим училищем Олувере в обучении новых пчеловодов.

Когда действующий в сельской местности малый предприниматель выходит на уровень развития продукции, то тут уже очень много зависит от его инициативности и поддержки местных сетей сотрудничества. В рамках программы LEADER Европейского союза действуют местные инициативные группы. В течение довольно продолжительной истории деятельности этой программы (основана в ЕС в 1991 году) сформировались сильные группы активистов, которые наряду с общим социальным развитием вносят в рамках проектов серьёзный вклад в развитие местного производства. Проекты LEADER помогли малым эстонским предпринимателям выйти на рынки зарубежных стран с хорошо развитым альтернативным производством. Так многие идеи конкретных продуктов родились в Австрии, Голландии, Финляндии, соседнем государстве Латвии и других странах. Формируются контакты, и появляется смелость действовать. Из приведённых в нашей книге примеров собственник сидрового хутора получил опыт, например, в Великобритании, а хозяин предприятия, производящего козий сыр, обучался в Голландии и пр. Есть примеры сотрудничества по привлечению специалистов специфических сфер для разработки первоначальных вариантов продукции. Один из примеров учебника - хутор «Энергия», который занимается выращиванием и переработкой лечебных и чайных трав, а также производством оздоровительных чайных смесей. Его представители установили контакт с профессиональным провизором, который помогает в разработке баланса чайных смесей и в их апробировании.

Самую широкую поддержку альтернативный производитель получает от Эстонского университета естественных наук ([www.emu.ee](http://www.emu.ee)), все институты которого сообщают на своих веб-сайтах, в каких областях предприниматели могут сотрудничать с университетом и получить от него помощь. На веб-сайте есть предусмотренные для предпринимателей и общественности разделы, в которых каждый институт описывает свои компетенции в области предпринимательства и развития продукции. Информация о предлагаемой помощи вместе с контактными адресами указана



также в периодически обновляемом сборнике «От учёного к практике», который распространяется среди производственных организаций и раздаётся на различных контактных мероприятиях.

**Из подразделений Университета естественных наук для предпринимателя крайне важны лаборатории пищевой продукции.**

✳ В рамках центра развития агробиотехнологии действует, например, молочный микро-комбинат, который является незаменимым помощником малых производителей при





решении проблем, связанных с развитием молочной продукции. Молочный микро-комбинат работает как обычный молочный комбинат, но перерабатывает небольшие объёмы сырья. На больших комбинатах пастеризуется примерно 50 000 литров молока в час, пастеризатор микро-комбината обрабатывает за это же время 10 литров молока. Поэтому молочный микро-комбинат является незаменимым при проведении технологических опытов и хорошим помощником малых производителей при развитии продукции.

\* Центр развития фруктово-ягодной продукции Полли (<http://polli.emu.ee/>) оказывает помощь как в развитии новых продуктов, так и на отдельных этапах производственного процесса: организует различные исследования, программы по обучению, семинары, учебные дни и групповые консультации. После прохождения обучения можно воспользоваться технологическим парком, также есть небольшое опытное производство для предпринимателей (приведённый в нашей книге хутор Таарапыллу тоже сотрудничал с Полли).

\* Научный центр экологического сельского хозяйства Университета естественных наук во взаимодействии с производителями экологически чистой продукции Эстонии проводит семинары и распространяет информацию о развитии продукции и маркетинге по всей Эстонии.

Второе направление, посредством которого университет предоставляет производителям помощь в приобретении необходимых знаний, – это открытый университет. Он организует дополнительное обучение в сотрудничестве с институтами и признанными предпринимателями Эстонии во всех преподаваемых в университете областях: сельское хозяйство, социальные и поведенческие науки, естественные и точные науки, техника, производство и строительство, обслуживание граждан, гуманитарные науки и искусство.